

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Compromiso Organizacional en Trabajadores de una empresa de Trade marketing del distrito de San Borja, 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Angie Margarita Paredes Ramírez

Lima-Perú

2018

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme llegar a este momento tan importante de mi carrera profesional e iluminarme en los momentos buenos y malos durante la realización de esta investigación.

A mis padres, que son el pilar y el motor de mi vida, que me han acompañado y brindado su apoyo incondicional.

Gracias a mi asesor de tesis por su dedicación y paciencia.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a dios, por darme la sabiduría necesaria para elaboración de mi tesis.

A mis padres, que han sido partícipes hasta en esta instancia tan crucial en mi vida profesional.

A mi Profesor de Tesis, Fernando Ramos por la asesoría brindada y gracias a ello pude concluir adecuadamente el proceso de mi investigación.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros de jurado, presento la tesis titulada “Compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade Marketing – San Borja, 2018” tiene como objetivo determinar el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade marketing en san Borja, en ejecución del reglamento de grados y títulos de la universidad Inca Garcilaso de la vega para obtener el título profesional de licenciado en psicología.

Atentamente,

Angie Margarita Paredes Ramírez

## ÍNDICE

|                   |      |
|-------------------|------|
| Dedicatoria       | i    |
| Agradecimiento    | ii   |
| Presentación      | iii  |
| Índice            | iv   |
| Índice de tablas  | v    |
| Índice de figuras | vi   |
| Resumen           | vii  |
| Abstract          | viii |
| Introducción      | ix   |

### **CAPITULO I..... 13**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 13**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Descripción de la realidad problemática .....        | 13 |
| 1.2 Formulación del Problema .....                       | 20 |
| 1.2.1 Problema Principal .....                           | 20 |
| 1.2.2 Problema secundarios.....                          | 20 |
| 1.3 Objetivos generales y objetivos específicos.....     | 21 |
| 1.3.1 Objetivo general .....                             | 21 |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....                         | 21 |
| 1.4 Justificación e importancia de la investigación..... | 21 |

### **CAPITULO II..... 24**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL .....</b>  | <b>24</b> |
| 2.1 Antecedentes .....  | 24        |
| 2.1.1 Internacionales .....   | 24        |
| 2.1.1 Nacionales.....   | 27        |
| 2.2 Base teóricas .....   | 31        |
| 2.2.1 Compromiso Organizacional .....   | 31        |
| 2.2.2 Importancia del compromiso Organizacional .....                               | 36        |
| 2.2.3 Predictores del Compromiso Organizacional.....                                | 37        |
| 2.2.4 Factores que influyen en el desarrollo del compromiso<br>organizacional ..... | 38        |
| 2.2.5 Teoría de Becker y su relación con el compromiso organizacional .....         | 39        |
| 2.2. 6 Enfoque Unidimensional .....   | 39        |
| 2.2.6 Enfoque Multidimensional.....   | 40        |
| 2.2. 8 Modelo de Tres Factores de Meyer y Allen .....                               | 40        |
| 2.9 Enfoque Integrador de Betanzos & Paz.....                                       | 41        |
| 2.2.10 Enfoque conceptual de compromisos múltiples .....                            | 42        |
| 2.2. 11 Enfoque conceptual-multidimensional .....                                   | 43        |
| 2.2.12 Modelo de Largomasino R. (2003).....   | 44        |
| 2.2. 13 Modelo de Claude Rocha & Bórtz Peláez (2001).....                           | 45        |
| 2.3 Definiciones conceptuales .....   | 45        |
| <b>CAPITULO III.....</b>  | <b>50</b> |
| <b>3. METODOLOGÍA.....</b>  | <b>50</b> |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación .....  | 50        |
| 3.2 Población y Muestra.....  | 50        |
| 3.3 Identificación de la variable y su operacionalización .....                     | 51        |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnostico.....                        | 54        |
| <b>CAPITULO IV .....</b>  | <b>59</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4. PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.</b> | <b>59</b> |
| 4.1 Procesamiento de los resultados .....                       | 59        |
| 4.2 Presentación de los resultados .....                        | 60        |
| 4.3 Análisis y discusión de los resultados .....                | 66        |
| 4.4 Conclusiones .....  | 71        |
| 4.5 Recomendaciones .....                                       | 72        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>   | <b>73</b> |
| <b>5.PROGRAMA DE INTERVENCIÓN .....</b>                         | <b>73</b> |
| 5.1 Denominación del programa .....                             | 73        |
| 5.2. Justificación del problema.....                            | 73        |
| 5.3. Establecimiento de objetivos.....                          | 74        |
| 5.4. Sector al que se dirige .....                              | 87        |
| 5.5. Establecimiento de conductas problemas/meta .....          | 87        |
| 5.6. Metodología de la intervención .....                       | 89        |
| 5.7. Instrumentos / Material a utilizar .....                   | 91        |
| 5.8. Cronograma .....   | 92        |
| Referencias bibliográficas .....                                | 100       |
| Anexos .....  | 108       |
| Anexo 1. Matriz de consistencia.....                            | 108       |
| Anexo 2. Carta emitida por la universidad... ..                 | 109       |
| Anexo 3. Carta de respuesta a la universidad... ..              | 110       |
| Anexo 4. Instrumento .....                                      | 111       |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Dimensiones del compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991) .....   | 52 |
| <b>Tabla 2.</b> Operacionalización de la variable “compromiso organizacional” mediante el instrumento: Escala de compromiso organizacional Meyer y Allen (adaptado por Montoya 2014) ..... | 53 |
| <b>Tabla 3.</b> Cargas factoriales del análisis de componentes principales, de dos componentes de la escala de compromiso organizacional. ....   | 57 |
| <b>Tabla 4.</b> Estadísticos de fiabilidad de la escala de compromiso organizacional y sub escalas de compromiso afectivo/normativo y de continuidad. ....                                 | 58 |
| <b>Tabla 5.</b> Medidas estadísticas de la variable de investigación: Compromiso Organizacional.....   | 61 |
| <b>Tabla 6.</b> Medidas estadísticas descriptivas de las dimensiones pertenecientes al compromiso organizacional .....   | 61 |



## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1.</b> Tipos de Compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991).....                                | 36 |
| <b>Figura 2.</b> Modelo de tres factores Meyer y Allen (1991) .....  | 41 |
| <b>Figura 3.</b> Modelo de Largomasino (2003) .....  | 45 |
| <b>Figura 4.</b> Resultados del Compromiso Organizacional.....   | 63 |
| <b>Figura 5.</b> Resultados del Compromiso Afectivo, como dimensión del compromiso organizacional .....      | 64 |
| <b>Figura 6.</b> Resultados del Compromiso de Continuidad como dimensión del compromiso organizacional. .... | 65 |
| <b>Figura 7.</b> Resultados del compromiso normativo como dimensión del compromiso organizacional.....       | 66 |

## RESUMEN

La investigación presentada es de diseño cuantitativo no experimental de tipo transversal descriptivo. El objetivo general es determinar el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade marketing. La muestra estuvo conformada por 70 trabajadores lo cuales fueron 32 mujeres y 38 hombres de esta empresa de Trade Marketing. El instrumento que se empleó fue el cuestionario de compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991, adaptada en lima metropolitana por Montoya 2014). Los resultados fueron procesados por el programa estadístico SPSS 22 lo cual obtuvimos un 56% que están comprometidos con la organización y un 4% no están comprometidos. Con respecto a los niveles tenemos: 54% están comprometidos afectivamente y 3% no están comprometidos afectivamente, 44% están con compromiso de continuidad y 6% no están con compromiso de continuidad. Finalmente tenemos un 58 % que no están comprometidos normativamente y 12% no están totalmente comprometidos normativamente.

**Palabras claves:** compromiso organizacional, Trade marketing, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo.

## **ABSTRACT**

The presented research is of non-experimental quantitative design of descriptive transversal type. The general objective is to determine the organizational commitment in workers of a Trade Marketing company. The sample consisted of 70 workers, which were 32 women and 38 men of this Trade Marketing company. The instrument that was used was the organizational commitment questionnaire (Meyer and Allen 1991, adapted in metropolitan Lima by Montoya 2014). The results were processed by the statistical program SPSS 22 which we obtained 56% that are committed to the organization and 4% are not committed. Regarding the levels we have: 54% are committed affectively and 3% are not committed affectively, 44% are committed to continuity and 6% are not committed to continuity. Finally we have 58% that are not normatively committed and 12% are not fully committed normatively.

**Keywords:** organizational commitment, trade marketing, affective commitment, commitment to continuity, normative commitment.

## INTRODUCCIÓN

El compromiso organizacional se basa en el compromiso que tiene el empleado con las metas y objetivos de la organización, es por ello es importante saber que tan importante es el compromiso en una empresa, ya que ello mejorará la producción, se podrá disminuir la rotación de personal y evitar los ausentismos. Eso hará que la organización este caracterizada por un equipo de trabajo comprometido y con niveles de productividad altos.

Meyer y Allen (1991) en su teoría hace referencia que los componentes del compromiso es esencial para dar conocer porque una persona está más comprometida y así poder tomar acciones correctivas para que sus colaboradores se sienten más comprometidos. Estos mismos autores plantearon los siguientes componentes: Compromiso Afectivo (Deseo), Compromiso de continuidad (necesidad) y Compromiso normativo (obligación), a partir de eso se planteó la necesidad de conocer el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade Marketing en San Borja.

La presenta investigación estará dividido de la siguiente manera:

En el Capítulo I. Observaremos la realidad problemática a nivel internacional, nacional y local. Entendiendo los causantes del bajo compromiso que se presentan en diferentes organizaciones y la problemática que se dando debido a la mala comunicación, menos reconocimientos e incentivos, entre otros. Además plantearemos en primer lugar la formulación del problema de investigación, Luego el objetivo principal y sus específicos. Y finalmente la

importancia del estudio donde justificaremos que tan esencial es el compromiso en las empresas y los aspectos positivos.

En el Capítulo II. Se expondrá los antecedentes que hubo acerca de la investigación desde internacionales hasta nacionales, para poder apreciar realidades diferentes, luego veremos las bases teóricas donde se expondrá toda la teoría del compromiso organizacional y en que nos basamos para poder realizar la investigación. Al final se repasara las definiciones conceptuales acerca del compromiso organizacional, los conceptos teóricos.

En el Capítulo III. Se observa la metodología, el tipo y el diseño de investigación, así como la población a quien esta direccionado la presente investigación. Lo cual es importante para el procesamiento de los datos correspondientes.

En el Capítulo IV. Se expondrá los resultados correspondientes, después de haber aplicado la prueba a la muestra específica para tomar en cuenta que tan comprometidos están los colaboradores de la empresa de Trade marketing. Además se observara el análisis de los resultados correspondientes, para luego comparar con otras investigaciones y tener más información para nuestro problema de investigación.

En el Capítulo V. Se expondrá nuestro programa de intervención para poder mejorar el problema de investigación en mención

## **CAPITULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Al inicio de una organización, siempre ha existido la preocupación del compromiso que pueda tener un empleado, por ende la incorporación de las personas a una organización es un asunto de suma importancia, pues esta unión depende que las necesidades e intereses lleguen a estar en concordancia, lo cual permitirá que el empleado perdure más tiempo en la organización. Ruíz (2013) refiere que uno de los aspectos más significativos y relevantes en las organizaciones es el compromiso organizacional, ya que este contribuye al progreso, logro de objetivos y compromiso del trabajador con la organización.

En estos tiempos del siglo XXI es importante el compromiso laboral ya que es uno de los puntos claves en una organización, a través de ello podemos analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. “El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo” (Hellriegel y Colbs 1999).

El compromiso organizacional se vuelve importante en la dirección de recursos humanos ya que nos permite ver que tan identificados e implicados están los empleados y también asegurarse la permanencia de estos. Es importante que se comprometan con los objetivos a futuro de la empresa, que

se sientan cómodos realizando su trabajo y que no sea solo por una remuneración económica, sino porque lo disfrutan. A la vez, se tiene claro que el Compromiso Organizacional incide en la permanencia del trabajador en la organización y/ o institución así también, investigaciones respaldan que esta variable es relevante para la disminución de abandono y para mejorar el desarrollo estratégico de la empresa (García, 2015).

Las organizaciones para poder generar este compromiso por parte de los empleados necesita realizar varios cambios significativos, lo que permitirá que los empleados se identifiquen con la misión y visión de la empresa acompañado de la motivación que reciban mediante reconocimientos u otros medios, lo que disminuirá la rotación y aumentara la productividad de la organización.

Chiavenato (2009) identificó que el compromiso organizacional como un factor clave que ayuda a reducir el ausentismo, lo cual evita ciertos perjuicios para la empresa, a esto, agrega Soberanes y De la Fuente (2009) que los empleados comprometidos y alineados no necesitan de ningún control, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con la empresa, porque piensan en ambas a nivel personal y esto produce una conexión favorable. Por tanto, para ellos el compromiso organizacional es importante porque tiene una impresión directa en actitudes y conductas del empleado; como la aceptación de metas, valores y cultura, disminución de inasistencia, baja rotación de personal entre otros aspectos.

Un estudio de la OIT (2000), expone que la salud mental en el trabajo se encuentra en extinción, debido a que los empleados experimentan diferentes

trastornos de estado de ánimo, lo que produciría una pérdida de empleo y por lo tanto no generaría este compromiso que toda organización desea. Por otro lado el periódico “La nación” en Argentina, realizó un artículo sobre la encuestadora Gallup (2014) el cual hizo un informe que dio como resultado que los empleados que no estaban comprometidos le estaban pasando facturas a las empresas norteamericanas con 300.000 millones de dólares al año en pérdidas de productividad. Indica que 22.5 millones de empleados norteamericanos son los que no se sienten comprometidos con su organización. El estudio menciona que los empleados comprometidos usan su talento para buscar de su empleador un éxito sustentable. En Alemania hay un quinto de los empleados que pertenecen a los trabajadores no comprometidos, lo que está generando un bajo nivel de producción y crecimiento. Otro aspecto importante es que la cifra de los empleados no comprometidos se está dando mayormente en jóvenes, porque no tienen claro lo que es compromiso y lo que les hacen feliz en un trabajo. Es simplemente porque no saben lo que buscan, no tienen claro la definición debido a diferentes factores que componen su personalidad.

Tatum una organización importante en España realizó: El barómetro de compromiso en España (2015) lo cual concluyó en 10 prácticas eficaces para gestionar el compromiso organizacional como la implementación de los valores corporativos, ordenamiento a los trabajadores con la visión de la empresa, enriquecimiento de los programas de reconocimiento, renovación de la calidad de vida de los trabajadores, inclusión a los empleados en su formación, valoración del plan retributivo de la organización, creación de metas organizacionales, favorecimiento el disfrute del trabajo y seguridad en su



puesto de trabajo a los empleados. Considera que son aspectos fundamentales y esenciales para optimizar el compromiso organizacional y así evitar posteriores situaciones adversas.

AON Hewit Corporation (2015) una organización de gestión y recursos humanos hizo un estudio a nivel mundial de tendencias globales del compromiso de los empleados donde se concluyó que el compromiso de los empleados no se trata de realizar un programa, una intervención, sino que los líderes demuestren el valor del capital humano y vinculen a las personas con los objetivos de la organización y actuar de manera estratégica para lograr el compromiso de los empleados. Además la organización Engage for Success en su investigación "The evidence: wellbeing and employee engagement (2014), refiere que el rendimiento de los trabajadores comprometidos es hasta el 18% más en comparación con el personal que no se encuentran motivados. El mismo estudio revela que los clientes recomiendan un 12 % a organizaciones que tienen niveles elevados de compromiso, ya que ellos se sienten cómodos con la atención brindada por parte de los trabajadores, creando así un lazo importante entre la organización y el cliente.

Talentier (2016) una consultora de gestión de recursos humanos de España, expuso que muchas de las empresas olvidan los cambios que se generan al tener trabajadores comprometidos lo cual es esencial en la organización.

La revista de psicología en Brasil: Organizaciones y Trabajo, (2003) presentó los avances y la importancia del tópico compromiso en el trabajo. La autora enfatiza la necesidad de realizar estudios que integren los diversos

focos y bases de este constructo en estudio, utilizando para ello diversas metodologías de investigación, de tal forma que la temática pueda ser de mayor comprensión. Así mismo el medio de comunicación “El mundo “en España refirió en un artículo que la comunidad laboral trabajando (2016) realizó una encuesta en España donde se obtuvo resultados de que el 19% de trabajadores no se siente a gusto con la empresa donde labora debido a un mal ambiente laboral, ya que los empleadores no dan un trato adecuado a sus colaboradores, lo que generan desánimo y bajo nivel de compromiso.

La organización: Sociedad en Chile de gestión de personas (2013) en un estudio llamado “Prácticas de Calidad de Vida que están haciendo las empresas chilenas para retener a sus colaboradores más allá del dinero”. Dio a conocer que el 75% de los empleados están buscando una nueva oportunidad laboral y de éstos, el 43% están buscando una remuneración más alta, un 35% está reaccionando a una sensación de descontento con su contratante actual. Debido a estos resultados se llegó a la conclusión que las jefaturas deberían preocuparse por estos números, dado que el costo de las rotaciones es muy alto. Implementando prácticas de calidad de vida para la retención de sus trabajadores.

Según el medio de comunicación “El Mundo” en Venezuela (2012) refiere que todos los directivos de cada organización están enfocados en el Talento humano de una manera incorrecta, ya que consideran que los factores de remuneración, infraestructura y buen trato no son suficientes para el compromiso del empleado.

Por otro lado el diario “Gestión” en Perú, mencionó que la encuestadora Deloitte Perú (2015) realizó un informe sobre “Tendencias globales de capitulo humano”: Liderando en el nuevo mundo del trabajo, lo cual destaco la preocupación que tienen los líderes de recursos humanos frente al compromiso laboral de los empleados y la poca acción que hay ante ello. Dando como resultado que el 87 % de los líderes consideran que la falta de compromiso es el principal problema que afrontan las compañías. De este modo, considerando que el 60% de ellos no cuentan con un proyecto acomodado para la medición y perfeccionamiento del compromiso organizacional. Asimismo el 12 % afirman de haber tenido un programa adecuado para fomentar este compromiso, y el 7% dijo que tiene un nivel más alto que el promedio a calificar, mejorar, medir, promover el compromiso organizacional y la permanencia de los empleados en su respectiva empresa. Por consiguiente el diario “Comercio” en Perú (2009) se refirió acerca del tema concluyendo que el 78% de trabajadores refiere sufrir de estrés y ansiedad por las tareas que desempeñan, lo cual hace que estos no se comprometan con la organización. En general diferentes estudios exponen que las empresas con empleados muy comprometidos tienen una 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados. Por otro lado el diario “el peruano” en Perú (2017) presento las declaraciones de Lydia Arbaiza: “Reconocer y mantener el compromiso laboral de los empleados es materia de interés para todas las organizaciones que desean conducir sostenidamente sus actividades de la mano de su personal. Se conoce que lograr este compromiso constante en los trabajadores es una intranquilidad que las organizaciones los tienen pendientes

debido a los estudios que revelan bajos niveles de compromiso organizacional. El compromiso demanda que el empleado se encuentra dispuesto para tomar el reto transmitido y este presto para realizar esfuerzos logrando el objetivo en común. Es importante saber que conductas de los empleados están vinculados con el compromiso organizacional. Estas conductas se pueden manifestar en varios factores que se revelan al realizar sus funciones.

El lugar donde realizaremos nuestra investigación es una agencia de servicios de BTL, moderna, ágil que proporciona valor agregado, su equipo gerencial cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercadeo de consumo masivo ,que nació el 1 de enero del 2014 y está ubicado en el distrito de San Borja, lo cual brinda los siguientes servicios: Desarrollo, ejecución, control - monitorio en línea de planes de marketing, Trade marketing y ventas, Manejo integral de actividades de Merchandising, impulso de ventas, degustación y diversas campañas comerciales, diseño del material POP, exhibidores, volantes, afiches, hojas vendedoras, catálogos de venta y otros y por el ultimo brindan acceso personalizado a la web que le permitirá monitorear sus actividades online. Además está conformada por gerencial General en cual ahí tenemos la oficina de Asesoría legal externa. En gerencia de administración tenemos el área de contabilidad - tesorería, área de planillas, área de telecomunicaciones - activo fijo y departamento de logística que tiene su cargo el área de compras y área de almacenamiento - distribución. En el departamento de gestión humana lo conforman el área de reclutamiento – selección y el área de inducción, capacitación - desarrollo. Finalmente en gerencial comercial tiene el departamento comercial y el departamento de

inteligencia comercial lo cual está conformada por el área de programación y el área de inteligencia de negocios.

El estudio de compromiso organizacional se realizara en el área de comercial, lo cual lo conforman 70 personas y está dividido por 32 mujeres y 38 hombres. En términos generales se evidenció bajos niveles de compromiso organizacional debido a las faltas injustificadas, tardanzas, memorándum, entre otros. De continuar con esta problemática, habría mucha rotación de personal, pérdida de productividad, y dificultad en alcanzar las metas deseadas. Lo cual se busca describir el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade marketing.

## **1.2 Formulación del Problema.**

### **1.2.1 Problema Principal**

¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa de Trade marketing en San Borja en el 2018?

### **1.2.2 Problema secundarios**

¿Cuál es el nivel compromiso afectivo en los trabajadores de una empresa de Trade marketing en san Borja en el 2018?

¿Cuál es el nivel compromiso normativo en los trabajadores de una empresa de Trade marketing en san Borja en el 2018?

¿Cuál es el nivel compromiso de continuidad en los trabajadores de una empresa de Trade marketing en san Borja en el 2018?

### **1.3 Objetivos generales y objetivos específicos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar el nivel compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa de Trade marketing en san Borja en el 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar el nivel compromiso afectivo en los trabajadores de una empresa de Trade marketing en san Borja en el 2018.

Determinar el nivel compromiso normativo en los trabajadores de una empresa de Trade marketing en san Borja en el 2018.

Determinar el nivel compromiso de continuidad en los trabajadores de una empresa de Trade marketing en san Borja en el 2018.

### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

En las organizaciones existen empleados que no le encuentran sentido, no le toman importancia y suficiente motivación para sus actividades realizadas cada día. Por eso es necesario que las empresas a nivel mundial conozcan a sus empleados, y así poder aprovecharlos y crear un potencial exitoso en ellos, para que así pueden desempeñarse de manera eficiente, contando con todos

los medios necesarios para hacerlo. Desde el punto de vista teórico, hay muchos alcances que no ayudan a saber cómo el comportamiento humano dentro de una organización. Así mismo podremos identificar cuáles son los factores que afecten a los empleados generar un buen nivel de compromiso organizacional. Desde el punto de vista social, no permitirá observar cual es la relación que existe entre el empleador y el empleado, además elementos necesarios para desarrollar un cambio significativo en la organización. Es importante abordar el tema de compromiso organizacional en un individuo, ya que es la pieza fundamental, ya que a través de los conocimientos, valores y experiencia puede aportar mucho en una organización, lo cual resultaría beneficioso competir con todos los empleados que existe en la competencia del mundo laboral. En la actualidad con las exigencias que demanda el mundo, la competencia, la globalización, las organizaciones quieren centrarse en el recurso humano que posee. Por lo tanto es indispensable entender cómo se desarrolla su fuerza laboral dentro de la empresa.

El compromiso organizacional es un tema que se ha vuelto muy importante para los expertos en el tema, pues se considera esencial que los empleados tengan esa disposición de querer a su organización y que hagan satisfactoriamente su trabajo (Arciniega, 2002), por lo tanto, es importante entender todo el desarrollo e implicaciones que conlleva el compromiso de los empleados. El compromiso organizacional es un camino de doble vía entre empresa y el empleado. A una organización le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello. Los trabajadores que mantienen un alto compromiso con la empresa, siempre muestran una buena predisposición a los cambios y hacia la empresa, siempre están

dispuestos a trabajar más de lo que está establecido y sus actitudes son altamente. La diferencia entre trabajadores comprometidos y los que no lo están reside principalmente en el tener que hacer por obligación y el trabajar para un negocio del que se sienten parte, y esto incide positivamente en los beneficios empresariales. La importancia de un trabajador comprometido con la empresa, brindan un mejor desempeño todos los días en sus funciones y se sienten parte del éxito de la empresa. Muchas investigaciones se han enfocado en saber cuál es el origen de los vínculos que puede permanecer a un empleado a una empresa. También en saber cuáles son las causas que influyen para que pueda desarrollarse estos vínculos. Por eso mismo a estos son llamados compromiso organizacional. Y esto ha tenido un impacto positivo en todas las organizaciones ya que se comprobó que puede disminuir el ausentismo, la rotación, entre otras.

Las organizaciones tienen que encontrar formas o maneras para inculcar motivación, energía, ánimos al personal, no solo sus capacidades, sino su pro actividad al realizar sus funciones. Porque debido a esto se puede generar cambios importantes, ahí parte el inició de todo esto, porque ya no solo se aprecia cómo cambio simplemente sino como estrategia.

Esta investigación en el aspecto teórico busca beneficiar a los investigadores, a los interesados y especialistas en el tema, puesto que servirá como antecedente, al mismo tiempo tendremos un conocimiento más profundo del tema.

En el aspecto práctico esta investigación nos ayudara a determinar el nivel de compromiso en los trabajadores de una empresa de Trade Marketing en San



Borja, A partir de este estudio será el inicio para mejorar la planificación de tácticas dirigidas a cooperar a los colaboradores de la empresa.

En el aspecto metodológico la investigación nos servirá para analizar el nivel de involucramiento con los objetivos y metas de la empresa, por lo cual ayudaría que aumenten las probabilidades de que el personal se quede más tiempo y se reduciría los altos costos de rotación. Por otro se llegara a saber el nivel de compromiso que tiene cada empleado dentro de la organización.

En general por esto surgió la idea de describir el nivel de compromiso y tener una visión más clara de esta variable. Además de tomarle toda la importancia que corresponde y con todo lo que conlleva.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1 Internacionales**

Peña, M. et all (2016) en México puso en investigación: ***“El compromiso organizacional de los trabajadores en pequeñas empresas”*** lo cual su meta fue identificar que componentes del compromiso organizacional está relacionado en pequeñas empresas. Su tipo de Investigación fue Descriptiva y de diseño transversal. La muestra se determinó que fueran 120 sujetos. La prueba utilizada fue el de Meyer y Allen lo cual permitió estudiar los factores del compromiso. De acuerdo a sus resultados obtenidos identificaron que los empleados que la mayoría de los estudiados se encuentra comprometidos

con su organización. Según los autores coinciden que los trabajadores se esfuerzan por permanecer en su puesto de trabajo, haciendo lo necesario para seguir dentro de una organización ya que en esa región existen escasas oportunidades laborales con una remuneración baja, debido a la situación que se vive. Lo que hacen hincapié es que haya una capacitación a los directivos de la organización, para así fortalecer la misión y visión de la empresa, lo cual permitirá que los empleados se sientan parte de la empresa donde laboran.

Böhrt, R. et al (2014) en Bolivia investigaron acerca de: ***“Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad”*** se basaron al tener conocimiento que existen antecedentes de la influencia que existe de la edad y la antigüedad sobre el compromiso organizacional y contrato psicológico. Lo cual su propósito fue ayudar a esta base de investigación con información local. Esta investigación fue descriptivo-correlacional. La muestra fue conformada por 85 trabajadores de dos compañías de seguros lo cual 60 eran de una y 25 de la otra. Lo cual eran empleados que laboraban en el área administrativa y comercial. Escala de Contrato Psicológico Millward y Hopkins (1998) y el cuestionario de compromiso organizacional (Meyer y Allen 1997) son los instrumentos que se utilizó para este estudio. Concluyeron que el compromiso organizacional y sus dimensiones tienden a aumentar de manera progresiva y se mantiene sostenida con la edad, con relación a la antigüedad el compromiso organizacional se van descendiendo por etapas lo cual en el futuro podrá recuperarse en el transcurso del tiempo, posiblemente en ciclos quincenales. Consideran que la edad es una variable resaltante al poner en relación con

el compromiso, ya se puede fundir al paso del tiempo y al contrato psicológico expuesto, tiende a perder sentido con la antigüedad. Destacan que a los ingresantes a una organización vienen con altos niveles de contrato psicológicos y con el paso de los años este se deteriora.

Ríos, M. et al (2010) en México realizaron una investigación sobre: ***“El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes”*** la motivación que tuvieron los autores para realizar dicho estudio es que hay información escasa acerca del tema, por eso quieren establecer el nivel que tiene el empowerment con respecto al compromiso que tienen los trabajadores hacia su organización. Fue una investigación experimental lo que quiere decir que se va a investigar una situación que hay en las organizaciones. 147 fueron participantes en la muestra lo cual pertenecen a 6 pymes localizadas en Guanajuato, México y Celaya. Los instrumentos utilizados fueron: Escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer (1995) y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997). En la investigación que realizaron dieron a conocer que el empowerment va permitir predecir el compromiso de los empleados. Además al relacionar las dimensiones del empowerment con las dimensiones del compromiso organizacional encontraron que hay un impacto individual y solo este se da en el compromiso afectivo. Los autores señalan que es necesario promover el compromiso organizacional de los trabajadores, por eso es esencial la creación de grupos de trabajos, actividades recreativas, dinámicas grupales lo que lograra una unión entre los colaboradores, logrando así que estos hagan suyas sus tareas diarias aumentando su compromiso organizacional e

incrementando así el empowerment. Estos resultados permitieron tener un sustento significado respecto a las variables mencionadas anteriormente.

Jiménez, A. et al (2009) en Brasil en su estudio: ***“Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en una empresa de servicios”*** analizó la relación entre la cultura organizacional con respecto a trabajo-familia con el compromiso organizacional en sus diferentes clases, en empleados de una empresa financiera en Chile. La muestra estuvo compuesta por 219 trabajadores, con edades entre los 19 y 64 años, siendo el 47% son hombres, 47,9% son casados, 27,9 % son solteros y el 16.9 % solteros con niños. Los instrumentos utilizados fueron: 1.-El cuestionario de compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991). 2.- Cuestionario de cultura trabajo-familia (Thompson, Beauvais & Lyness 1999).3.- Encuesta de caracterización sociodemográfica ad- hoc. Los autores afirmaron que de acuerdo a los resultados: Cultura trabajo – familia están evidentemente relacionadas con el compromiso organizacional de los empleados, sin embargo la dimensión del compromiso organizacional el tipo afectivo resulto es el más relación tenía demostrando con el 30.9 % por las variables.

### **2.1.1 Nacionales**

Loli, A. (2006) en la ciudad de Lima realizó una investigación titulada: ***“Compromiso organizacional en los trabajadores de una Universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas”*** lo cual el objeto del estudio es conocer el compromiso de los empleados con la organización y la relación que existe entre el compromiso organizacional y

las variables demográficas. Involucrando con este estudio efectividad entre el compromiso de los trabajadores con la organización, para lograr éxito. Considerando conocer este compromiso lo cual sería una necesidad en la actualidad. Su tipo de investigación fue correlacional y el diseño fue no experimental. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario adaptado sobre la base del instrumento preparado por Fernando Arias Galicia. La muestra estuvo conformada por 205 personas de un total de 20 facultades. Los resultados arrojaron que hay una tendencia favorable de los empleados hacia el compromiso organizacional; con respecto a las variables demográficas no existe relación significativa. Explicando que el compromiso organizacional es igual para los colaboradores a pesar de las cualidades especiales que pueda tener cada grupo. Además considera que las diversas variables demográficas como: condiciones laborales, sexo, edad, estado civil, número de trabajadores, grado de instrucción, posición actual, tiempo que permanecen en el puesto, tiempo que permanecen en la organización y el área donde laboran no consideran factores importantes que puedan influir en el compromiso de un trabajador.

Pineda y Cuba (2007) en la ciudad de Lima realizaron un estudio llamada: ***“Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias”***, donde su objetivo es conocer la relación que existe entre la autoestima y el compromiso organizacional en los empleados de una universidad pública de provincia. El instrumento que utilizaron fue el Inventario de Autoestima-ALPEL- Forma AD y el cuestionario de Compromiso Organizacional. Su tipo de investigación fue correlacional y el diseño fue no experimental. La muestra estuvo compuesta por 48

trabajadores, sin embargo al momento de la aplicación algunos no llenaron su datos, lo cual se redujo a un 18% de la población total, los cuales 18.75% son mujeres y el 81,25% son hombres .Sus resultados fueron que no existe relación significativa entre la autoestima y compromiso organizacional. Sin embargo encontraron que la autoestima si está relacionada con unos de los factores del compromiso que es el compromiso con el trabajo, lo que indica que a mayor autoestima tiene el trabajador mayor compromiso tendrá con su trabajo. Según los resultados indican que no existe otra unión más que el trabajo en concreto.

Montgómer, W. et all (2015) en la ciudad de Lima investigaron en: ***“Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana”*** el objetivo del estudio es conocer el compromiso organizacional y el sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de lima. Su tipo de investigación fue correlacional y el diseño fue no experimental. El instrumento que se utilizo es el cuestionario adaptado sobre la base de la prueba preparada por Fernando Arias Galicia. La muestra estuvo conformada por 221 trabajadores lo cual el 80.5 % tienen nivel superior, 16.3% nivel técnico, 2.3% nivel secundaria y el 0.9% educación básica. Los resultados indicaron que hay una tendencia favorable del compromiso organizacional y los sentimientos de permanencia en los lugares donde trabajan. Sin embargo hay un 25% de trabajadores que no se comprometen del todo con su empresa dentro de las variables mencionadas anteriormente.

Mamani, A. (2016) en la ciudad de Arequipa realizó un estudio en: ***“Compromiso organizacional y satisfacción laboral en profesores de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa 2015”*** su objetivo fue que tanto está relacionado el compromiso organizacional y satisfacción laboral. Su tipo de investigación fue correlacional y el diseño fue no experimental. Los instrumentos que se empleó fueron el cuestionario de compromiso organizacional y el cuestionario de satisfacción laboral. La población a la cual estaba dirigida fueron 71 docentes de ambos sexos, distribuidos en 2 entidades educativas. Llegaron a la conclusión que a mayor nivel de satisfacción laboral mayor es el compromiso con la organización.

Por otro lado el estudio de Cruz, P. (2016) en la ciudad de Trujillo sobre: ***“Compromiso organizacional y su relación con la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión”*** el cual su objetivo fue saber si existe una relación entre la satisfacción que sienten laboralmente y el compromiso con su organización. Su tipo de investigación fue correlacional y de diseño no experimental. Los cuestionarios de compromiso organizacional de Meyer y Allen, y de satisfacción laboral de Minnesota fueron utilizados en esa investigación. Se eligieron 60 trabajadores para la muestra. Determinaron, según la correlación de Spearman fue de 0.149, lo indica que la relación es positiva pero muy baja. Dando como conclusión que no necesariamente los trabajadores que están satisfechos laboralmente tienen que estar comprometidos con su organización.

Además Vallejo, L. (2014) en la ciudad Trujillo se refirió a: ***“la Cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores en***

***la municipalidad del centro poblado de Miramar en el 2014”*** su fin era determinar el tipo de cultura que presenten estos trabajadores y que tanto esta comprometidos con su organización. El tipo de investigación fue Aplicada, no experimental y descriptiva, el diseño fue descriptivo transversal. Utilizó una encuesta según las variables estudiadas. Fue aplicada a 30 trabajadores de dicha institución. Llega a la conclusión que si se enriquece la cultura organizacional mejorara el compromiso organizacional. También observó que el tipo de cultura que tienen los empleados de la institución es un perfil autoritario benevolente lo que quiere decir que ellos mismos no pueden tomar una decisión con respecto a las actividades diarias que realizan, siempre tiene que tener la autorización de los superiores lo que hacen que ellos se desmotiven y no genere este compromiso que es importante para la empresa. Según el autor que a partir de la investigación presentada la institución estableció estrategias para mejorar la cultura organizacional, incentivando a mejorar la comunicación entre todos, las relaciones interpersonales y poder así lograr compromiso por parte de los empleados

## **2.2 Base teóricas**

### **2.2.1 Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional es la identificación del individuo con las metas, los valores de su organización y la relación que mantiene con ella. También



es involucramiento con sus actividades diarias y disfrute lo que generara motivación produciendo altos niveles de compromiso organizacional.

El compromiso organizacional se define entonces como un estado psicológico que define la vinculación entre una persona y la organización, lo cual apoya en la determinación de seguir o dejar la organización (Meyer y Allen 1991). Los autores señalan que existen tres tipos de compromiso organizacional: El normativo, el afectivo y el de continuidad. A continuación se detallara cada tipo de compromiso:

**El compromiso afectivo**, es el lazo emocional que existe entre los trabajadores y su organización, lo cual está caracterizada por la afinidad a la misma, así su anhelo de mantenerse en ella. Esto fomentara que los trabajadores se sientan cómodos en su organización. Lo empleados con este tipo compromiso ya mencionado anteriormente se sienten orgullosos de ser parte de esta organización. La cultura organizacional y los elementos simbólicos dentro de una organización trabajan como instrumentos para reforzar este tipo de compromiso. Señalaron que para formar estos vínculos emocionales

Es importante que el trabajador se sienta valorado dentro de su empresa, recibiendo reconocimientos, beneficios sociales, entre otros. Si todo esto se realiza de manera adecuada y positiva el colaborador hará que los objetivos de la empresa, pasen a formar parte de su vida en general. Esto permitirá una larga permanencia en la misma.

Mowday, Porter & Steers (1982) analizaron que el compromiso afectivo tiene cuatro categorías (citado en Meyer & Allen, 1991):

- Las características personales: son aquellas que presenta una persona, lo que lo hace diferente a los demás, tenemos por ejemplo la educación, sexo, edad que en investigaciones se han visto involucradas con el compromiso.
- Las características estructurales: son las que están relacionadas al vínculo que existe entre el empleado y sus jefes, su posición laboral, así como la importancia que tiene el empleado en la organización.
- Las características relativas al trabajo: aquí están el valor que tiene los trabajadores con respecto a tomar decisiones importantes. Hace referencia a la participación que puedan tener dentro de ellos.
- Las experiencias profesionales: Hace referencia a la influencia que puede tener las experiencias profesionales con el compromiso afectivo.

En general el compromiso afectivo implica emociones, sentimientos, la familia, entre otros. Lo cual es importante que dentro de una organización valoren esto y puedan así crear un equilibrio saludable en el trabajador, generando vínculos emocionales fuertes lo cual permitirán que esto influya a la organización y pueda haber un buen compromiso organizacional.

Con respecto al **compromiso de continuidad** se refiere a que el empleado se pone en conciencia a los costos y gastos que se daría si decide dejar la organización donde pertenece. Lo cual se basa en un análisis de costo-beneficio. Significando que el trabajador piense antes de tomar una decisión importante, evaluando los gastos que habría en su familia, la posibilidad de encontrar un nuevo trabajo, la situación del mercado laboral dando como consecuencia que el trabajador permanezca en la organización por necesidad más que por deseo propio. Asimismo este tipo de compromiso

estaría relacionado con la motivación extrínseca ya que hace el empleado trabaje a cambio de recibir un incentivo económico mas no por compromiso con su organización. Esto incentivaría a que el personal permanezca en la empresa, pero no promoverá el compromiso, que sería un punto menos en cuanto a productividad. Por lo general el que un trabajador decide dejar la organización genera ansiedad y poner en alerta a las organizaciones por genera sobre costos y pérdida de productividad. Acá hay una relación evidente en que el trabajador siga permaneciendo en su trabajo y el costo que generaría salirse de ella. Este compromiso genera un comportamiento pasivo en forma de lealtad por parte de los colaboradores. En términos generales el empleado siente la necesidad de seguir realizando sus actividades normales en la organización porque ha invertido esfuerzo, tiempo, dinero. Lo cual le generaría una interrogante abandonar y perderlo todo. Sabiendo que los factores externos que hay en la vida laboral son escasas. Y ahí hace referencia a los costos que se generaría al tomar esta decisión crucial. Haciendo referencia la inversión que hizo en el tiempo con respecto a la antigüedad, lo que espera es que se retribuya dicha inversión. Y finalmente tenemos el **compromiso normativo** lo que hace referencia a la obligación que siente el trabajador de continuar en la organización, porque sienten una necesidad, una norma o un deber, porque lo relacionan que al recibir beneficios que son satisfactorios los trabajadores deberían seguir fieles a la organización como una manera retribución. Argumentaron que este tipo de compromiso hace que los trabajadores se comporten de manera adecuada, sin ningún inconveniente y haciendo lo correcto para la organización. Se dijo que estaría relacionado con los diferentes tipos de

comportamientos en el trabajo. Por tanto no es lo mismo los sentimientos de obligación, con los sentimientos de entusiasmo y motivación. Pero este tipo de compromiso no afecta a la organización porque son discretas. Los autores hacen referencias que el papel de la familia es importante porque ellos son los primeros que generan este sentimiento de obligación y a eso lo llama compromiso normativo. En general el tipo de presión normativa hace que el trabajador genere sentimientos de agradecimiento, que se puede traducir en la obligación o el deber de seguir formando parte de la empresa. Su vínculo no es conveniencia, mas relaciona con el sentimiento de deber u obligación.

Meyer y Allen (1991) en conclusión señalaron que hay tres formas en que los trabajadores se comprometen con su organización, permaneciendo comprometidos por ellos se sienten cómodos y hay un lazo emocional, porque lo necesitan y se sienten con la obligación de pertenecer a la organización, y finalmente porque sienten el sentimiento de obligación moral. Cada tipo de compromiso va crear un impacto diferente en cada uno de los individuos, porque para unos puede ser por retribución u agradecimiento y para otra motivación y ganas de realizar sus funciones. También esto permitirá para comprender más fondo el nivel de compromiso que tiene las organizaciones y que decisiones tomar para mejorar este tema.

**Figura 1.**Tipos de Compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991)

| <b>Compromiso afectivo</b>  | <b>Compromiso de continuidad</b>  | <b>Compromiso normativo</b>   |
|---|---|---|
| Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a una atadura emocional con ésta. | Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a la preocupación asociada al costo de dejarla. | Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a un sentimiento de obligatoriedad. |
| Se está en la organización porque <i>se quiere</i> .  | Se está en la organización porque <i>se necesita</i> .  | Se está en la organización porque <i>se debe</i> .  |

### **2.2.2 Importancia del compromiso Organizacional**

Allen y Meyer (1997) considera tres componentes fundamentales del compromiso organizacional:

1.- Las empresas como una entidad económica intervienen en el mercado laboral dando varias oportunidades de trabajo, lo cual eso en la actualidad se está dando en la mayoría, porque existe una gran demanda. A partir de eso las organizaciones se ponen en alerta a mantener un grupo importante de colaboradores ya que los trabajos se están volviendo muy exigentes y demandantes.

2.- Las cabezas de las organizaciones que solicitan servicios a terceros, consideran que los trabajadores se sienten más involucrados que los de su propia empresa. Este compromiso es de manera temporal lo que diferencia a un trabajador permanente en su organización.

3.- El compromiso tiene que ser reciproco entre ambas partes (organización – empleado)

Bayona & Goñi (2007) refiere que lo esencial en una organización es la calidad de personas y su aptitud lo cual se basara en lograr los objetivos

principales. Lo que se asumen que si el trabajador mantiene un compromiso para con la organización, entonces la productividad se elevara.

### **2.2.3 Predictores del Compromiso Organizacional**

Según Glisson y Durick (1988) existen tres categorías del compromiso organizacional:

- Características de los trabajadores

Consideran que a los trabajadores con mayor antigüedad laborando en la organización, con estudios incompletos y con niveles altos de productividad; son aquellos que muestran un alto nivel de compromiso organizacional. Sin embargo, Beyer y Trice (1993) encontraron que los trabajadores que tenían años en la organizacional, con nivel alto de competitividad y con muchas habilidades estaban negativamente asociados al compromiso organizacional.

- Características de las tareas.

En esta parte encontramos los siguientes componentes que vaticinaron el compromiso organizacional:

- ✓ La Disputa de las funciones que se responsabilizan los trabajadores
  - ✓ Reconocimiento de las actividades que se realiza dentro de la organización
  - ✓ El colaborador que se encuentra laborando
  - ✓ Momento de la comunicación que se da entre todos los colaboradores
  - ✓ El grado de capacidades que poseen los trabajadores
  - ✓ El clima y el ambiente donde el empleado realiza su trabajo.
- Características de la organización.

Consideran que el liderazgo es un precedente para el compromiso organizacional lo cual no ha sido estudiado profundamente debido a diferentes factores que no ha permitido ir más allá acerca de este tema tan importante.

#### **2.2.4 Factores que influyen en el desarrollo del compromiso organizacional.**

Según Greenberg y Baron (1995) propusieron que existen 10 elementos que intervienen en el desarrollo del compromiso organizacional:

1. El compromiso organizacional se eleva cuando el empleado tiene mayores niveles de competitividad y productividad con respecto a las actividades que realiza dentro de la organización.
2. El compromiso de los trabajadores cuando es alentado e inspirado por los incentivos, reconocimientos y beneficios hará que el empleado se sienta vinculado hacia su organización logrando mayor compromiso.
3. El compromiso organizacional cuando es propuesta dentro de las organizaciones, no se da del todo, porque hay carencia de línea de carrera y oportunidades de desarrollo.
4. La visión que tienen los empleados sería vinculado con la relación que existe con sus superiores. Ya que si no hay una buena comunicación, valoración por parte de sus jefes y reconocimiento se ve imposible generar alto nivel de compromiso organizacional.
5. El compromiso organizacional generalmente se da cuando los colaboradores tienen antigüedad laborando que aquellos que solo tienen un corto tiempo.

6. Las organizaciones se interesan por el servicio que brindan al cliente, eso hará que los colaboradores se sienten más comprometidos, porque buscan esa equidad de atención y servicio en ambas partes.
7. La realización de empleo y las funciones que se realiza dentro de una organización son descritas por los directivos de esta.
8. Un trabajo inspirador hará que los trabajadores puedan dar sus opiniones, contribuciones y poner en práctica sus habilidades, lo cual ayudara al compromiso organizacional.
9. La información de los planes a futuro y la visión de la organización debe ser informadas al personal en el tiempo adecuado para evitar dudas más adelante.
10. El compromiso organizacional se ve perjudicado por la administración que se da con respecto a los colaboradores y como se dará para cumplir con todas la necesidades exigidas.

### **2.2.5 Teoría de Becker y su relación con el compromiso organizacional**

Esta teoría se basa en que el trabajador se identifica con su organización de manera voluntaria, lo que hace que haya mayor compromiso y dedicación con sus actividades para recibir sus beneficios sociales. De esta manera si el empleado tiene actitudes que hacen que favorezcan a la organización a esto lo llama compromiso. (Becker 1960)

### **2.2. 6 Enfoque Unidimensional**

Dunham, Grube y Castañeda (1994) Existen dos formas para entender el concepto de compromiso organizacional:



- Actitudinal: En esta parte se da prioridad a los procedimientos por los cuales las personas reflexionan acerca de su relación con la organización en la que pertenecen. (Monday, Porter y Steers 1982), Aquí encontramos que existe una relación importante entre el compromiso y variables determinantes como ausentismo, productividad, rotación de personal, entre otros. (Meyer, J y Allen, N. 1997 y Córdoba, 2005).
- Conductual: En este tipo se centra el engranaje que posee el trabajador para su identificación con la organización. (Monday, Porter y Steers 1982). En este tipo hace referencia que la organización se enfoca en brindar todas las condiciones necesarias al trabajador y se construye el compromiso organizacional.

### **2.2.6 Enfoque Multidimensional**

O' Reilly y Chatman (1986) consideran que la adhesión psicológica establece el origen del compromiso organizacional en tres dimensiones (citado en Meyer y Allen, 1991):

- a) Implicación de la herramienta con la retribución externas
- b) Compromiso fundamentado en la incorporación
- c) Involucramiento presentado en la relación entre los valores de manera individual y organizacional.

### **2.2. 8 Modelo de Tres Factores de Meyer y Allen**

Meyer y Allen (1991), verificaron en las investigaciones, según en sus definiciones se encontraron que en la literatura académica el compromiso se realizó en tres temas, ya que el compromiso se vio reflejado en la organización,

a raíz de ello el reconocimiento hacia los trabajadores en el abandono de la

**Figura 2.** Modelo de tres factores Meyer y Allen (1991)

|   |
|---|
| <b>Orientación Afectiva</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La unión de fondo de un individuo de la afectividad y la emoción al grupo. (Kanter, 1968, p. 507)</li><li>• Una actitud o una orientación hacia la organización que une o se une la identidad de la persona a la organización. (Sheldon, 1971, p. 143)</li><li>• El proceso por el cual los objetivos de la organización y los de las personas se vuelvan cada vez más integrado o congruentes. (Hall, Schneider, y Nygrcn, 1970, pp. 176-177)</li><li>• Un partidario, el apego afectivo con los objetivos y valores de la organización, con el papel de una en relación con los objetivos y valores, y para la organización por sí misma, al margen de su valor puramente instrumental. (Buchanan, 1974, p. 533)</li><li>• La fuerza relativa de la identificación de un individuo con y participación en una organización en particular. (Mowday, Porter, &amp; Steers, 1982, p. 27)</li></ul> |
| <b>Costos asociados con el abandono de la organización</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Resultado asociados con la continua participación y un "costo" asociado a salir. (Kanter, 1968, p. 504)</li><li>• El Compromiso surge cuando una persona, al hacer una apuesta adicional, vincula intereses ajenos con una línea coherente de la actividad. (Becker, 1960, p. 32)</li><li>• Un fenómeno estructural que se produce como resultado de las transacciones individuales - organizacionales y alteraciones en apuestas laterales o inversiones a través del tiempo. (Hrebiniak y Alutto, 1972, p. 556)</li></ul>   |
| <b>Obligación moral de responsabilidad</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamientos de compromiso son socialmente aceptadas comportamientos que superan las expectativas formales y/o normativas pertinentes al objeto de compromiso. (Wiener y Gechman, 1977, p. 48)</li><li>• La totalidad de las presiones normativas internalizadas a actuar de una manera que cumpla con las metas y los intereses de la organización. (Wiener, 1982, p. 421)</li><li>• El empleado comprometida considera que es moralmente derecho a permanecer en la empresa, independientemente de cuánto mejora el estado o la satisfacción de la empresa le da a lo largo de los años. (Marsh &amp; Mannari, 1977, p. 59)</li></ul>  |

*Fuente:* Commitment in the workplace: Theory, research, and application (p. 12). (Meyer & Allen 1997).

empresa y en su obligación moral en permanecer en la organización

## 2.9 Enfoque Integrador de Betanzos & Paz.

Este enfoque se basa en las siguientes perspectivas:

- Perspectivas de intercambio.- (Becker 1960, citado en Betanzos & Paz, 2007): concibe al compromiso organizacional como la unión con el personal y la organización en un tiempo establecido. Así mismo el colaborador permanecerá en la empresa ya que al modificar implicaría nuevos esfuerzos.
- Perspectivas psicológica.- concibe como al compromiso organizacional a la compromiso que tiene el individuo con su organización, lo cual hace que haya un deseo por ser parte de la empresa. Y adopte los valores y la misión

de la empresa como suyos. Lo cual esta perspectiva es muy importante

porque de acá parte todo para el individuo pueda comprometerse con su organización.

- **Perspectiva de Atribución.-** Describe al compromiso organizacional aquello que hace que una empresa ponga todo de sí, esfuerzo, tiempo y dedicación para beneficiar a su empresa y lo realiza con gusto además de forma voluntaria.
- **Perspectiva Actitudinal.-** (Peiró & Prieto 1996 citado en Betanzos & Paz, 2007) hace referencia que el compromiso organizacional es cuando el trabajador establece vínculos y lazos emocionales con la organización, optando diferentes tipos de actitudes hacia el trabajo. Logrando el bienestar de ambos,

De acuerdo a lo mencionado anteriormente Betanzos & Paz (2007), presenta tres componentes para el compromiso organizacional:

- a) **Implicación:** lo define como el colaborador se reconoce psicológicamente con la institución.
- b) **Compromiso Afectivo:** Lo define como el aspecto emocional que tiene el trabajador con su organización, sintiéndose orgulloso de estar ahí.
- c) **Compromiso de continuidad:** lo define como la permanencia que tiene el colaborador a cambio de tener una ganancia de ella.

#### **2.2.10 Enfoque conceptual de compromisos múltiples**

(Reichers 1985, citado en Varona 1993) Propuso la conceptualización de compromiso organizacional denominado compromisos múltiples. Lo cual hace

referencia a la relación de compromisos múltiples que tiene el individuo con otros grupos que pertenecen a la misma organización.

Esta perspectiva se basa en tres teorías:

- 1.- Definen a la organización como una unión de instituciones
- 2.- Como una asociación de referencias
- 3.- Un espacio donde varios individuos se desempeñan en diferentes funciones.

## **2.2. 11 Enfoque conceptual-multidimensional**

Según este enfoque dieron a conocer tres perspectivas teóricas en la conceptualización de compromiso organizacional (Varona, 1993):

- 1) La perspectiva de intercambio: hace referencia que el compromiso organizacional es una retroalimentación de bonos y aportes entre el trabajadores y la organización. De esta manera el colaborador ve los incentivos que le ofrecen para poder mantenerse a la empresa y poder así el contribuir lo cual permitirá una buena productividad laboral.
- 2) La perspectiva psicológica: se define como el grado de compromiso que tiene el trabajador con su organización y se ve como un componente de estos elementos :
  - ✓ La visualización de los valores y las metas de la organización
  - ✓ Apoyo a la organización para el logro de objetivos y metas
  - ✓ Anhelo de integrarse a la organización.

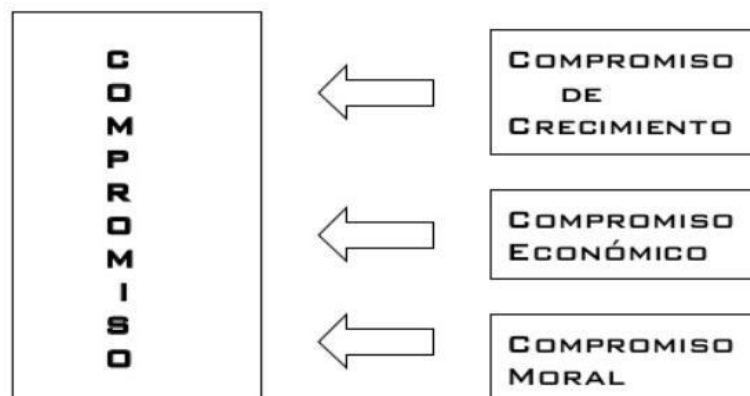
3) La perspectiva de atribución: se define como el aporte voluntario que da el trabajador, que destaca con el compromiso organizacional, pero es parte de sus funciones dentro de la organización.

### 2.2.12 Modelo de Largomasino R. (2003)

Consiste en tres variables de compromiso organizacional:

1. Compromiso Económico: Consiste en aquellos trabajadores que están en una organización solo por las pretensiones económicas, y por la falta de trabajo en la vida laboral.
2. Compromiso de crecimiento: consiste en la línea de carrera que ofrecen las organizaciones a sus empleados, además brindar alternativas de crecimiento que aportan en su desarrollo profesional.
3. Compromiso Moral: consiste en la identificación que siente el trabajador con su organización, de cual hace suyo los valores de la empresa como personales. Lo cual se pondrá en práctica en la organización.

**Figura 3.** Modelo de Largomasino (2003)



## **2.2. 13 Modelo de Claude Rocha & Bórtz Peláez (2001)**

En este modelo identifican 3 dimensiones del compromiso:

- 1.- Identificación: Tener las mismas metas y anhelos que la organización
- 2.- Membresía: Sentimiento de ser parte de la organización y sentir orgullo de ser parte de ella.
- 3.-Lealtad: Sentimiento de respeto y fidelidad a la organización, cuidando sus intereses.

## **2.3 Definiciones conceptuales**

- Robbins (1998) Define el compromiso organizacional es el cual un trabajador se compromete con una organización su misión y visión, permitiendo la permanencia en la organización. La responsabilidad con el trabajo significa un alto nivel de compromiso.
- Arias, (2001) Define el compromiso organizacional como la firmeza de involucramiento de un empleado con la organización.
- Hellriegel, C. & Colbs, R. (1999) Define el compromiso organizacional como la fuerza del involucramiento de un trabajador y la organización. Se caracteriza por aceptar la misión y visión de la organización.
- Chiavenato (1992) Define el compromiso organizacional como la transcendencia en el tiempo de la organización, como también el compartimiento de los objetivos por todos los trabajadores.
- Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) Define el compromiso organizacional como la aceptación de metas de la organización y buscar el beneficio de la misma.

- Díaz y Montalbán (2004) Define que el compromiso organizacional la identificación psicológica que tiene un colaborador en la organización donde labora.
- Destacan autores como Mathieu y Zajac (1990) Postulan que el compromiso organizacional es el la retribución que existe entre el trabajador con la organización, ya que el trabajador espera recibir reconocimiento, apoyo, motivación lo que harán que a los trabajadores se sientan cómodos.
- Buchanan (1974) definen que el compromiso organizacional es un lazo emocional que existe entre el trabajador y la organización.
- Mowday, Steers y Porter (1979) define el compromiso organizacional como la identificación individual con una organización particular.
- Arias (1998) define al compromiso organizacional como un sentimiento de deber y responsabilidad obtenido hacia un colaborador o una organización.
- Katz y Kahn (1978) define el compromiso organizacional como el resultado de que el trabajador señala sus objetivos, lo cual hace que ponga en práctica en la organización.
- Jericó (2001) Define compromiso organizacional como el impulso de mantener y poder aportar en una organización.
- Coopey (1995) define compromiso organizacional como intercambio de pactos entre los colaboradores y la organización.
- Meyer & Allen (1991) Define el compromiso afectivo como el vínculo que existe entre la organización y el trabajador, satisfaciendo sus necesidades, lo cual hace que permanezcan en la entidad.



- Blanco y Castro (2011) define el compromiso afectivo como la relación emocional que se dan entre el empleado y la organización, donde existe involucración de emociones, sentimientos y el empleado trabajara en base a ello, esto permitirá un compromiso con su organización.
- Arias (2001) Define el compromiso afectivo como nexos emocionales que expresan los empleados con su organizacional, al apreciar el contentamiento de sus necesidades eso se demuestra mediante la captación de mejoras de sus condiciones sociales.
- Arciniega y González (2002) Define el compromiso afectivo como el conocimiento psicológico del trabajador con los valores y cultura de la empresa.
- Rivera (2010) considera que el compromiso afectivo tiene como origen la familia y el afecto que hay entre los miembros de esta.
- Meyer y Allen (1991) Define el compromiso de continuidad a los gastos y costos que se dan cuando el empleado deja su trabajo y las pocas oportunidades que hay en el mercado laboral.
- Arias (2001) Define el compromiso de continuidad hace referencia a los gastos, importes, etc., que desaprovecharía el empleado si decide alejarse de la organización.
- Arias (2001) Define el compromiso de continuidad como el costo que tendría la organización si un trabajador renuncie.
- Rivera (2010) Define el compromiso de continuidad como la subordinación a los intereses del colaborador y el valor económico

que se daría si decidiera permanecer en la organización o abandonarla siendo esta decisión netamente del trabajador.

- Chiavenato (2004) Define el compromiso de continuidad como el aspecto de estima hacia la empresa, como si fuera el vínculo maternal, brindando toda su capacidad logrando su permanencia en la misma, mientras su retribución no peligre.
- Meyer y Allen (1991) Definen el compromiso normativo como la adherencia que tiene el trabajador con su empresa, ya que considera que tiene una carga con esta por la oportunidad que le dio, las recompensas, incentivos, entre otros.
- Rivera (2010) Define el compromiso normativo como el deber moral según sus ideales para con la organización de modo de retribución por todo lo recibido por parte de esta.
- McDonald & Makin (2000) Define el compromiso normativo como el sentimiento de deber y obligación de los trabajadores con la organización, lo cual también hace alusión a los principios sociales.
- Weber (1922) Define a la organización como una agrupación corporativa en el cual existe una relación en el cual está delimitada por reglas y disposiciones.
- Mooney (1947) Define la organización como algo más allá que una estructura, sino a un conjunto con funciones correlativas.
- Simón (1952) Define la organización como un conjunto de grupos con el mismo sentido hacia fines de un objetivo en común.

- Chiavenato (2003) Define ausentismo como la ausencia de los trabajadores a la empresa u organización, a por que cualquier circunstancia no van a sus centros de trabajo.
- (Santesmases, 1999; Domènech, 2000) Definen el Trade marketing como la unión de los departamentos de marketing y ventas dirigidas a fortalecer las relaciones con los clientes.
- Vicuña (2012) Define al Trade marketing como una perspectiva global que consiste en cumplir a las necesidades que tiene la organización y el cliente.
- Becker (1960) Define al compromiso cuando un individuo une los intereses ajenos con los suyos para un mismo objetivo.
- Martínez (2007) Define la productividad como una señal que se está utilizando adecuadamente los medios para la producción de bienes y servicios.
- Leiter (2000) Define Engagement como una condición psicológica positiva que tiene que ver con el trabajo lo cual está caracterizada por la entrega, empeño y vigor.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo lo cual implica percibir y especificar el proceder de un individuo sin influenciar sobre el de ninguna forma. Busca detallar lo más importante de los grupos, sociedad o cualquier otro fenómeno al cual se dará la investigación (Dankhe, 1986). Por otro lado Méndez (2003) refiere que la investigación descriptiva utiliza principios sistemáticos que pone en evidencia la ejecución de los fenómenos estudiados.

El diseño de la investigación es no experimental, lo que significa estudiar el fenómeno sin manipularlo. Según Hernández, Fernández y Bautista (2003) hacen referencia que estos estudios se dan sin manipulación, donde solo se percibe los fenómenos tan cual esta su entorno natural, para ser luego analizados.

#### **3.2 Población y Muestra**

##### **Población:**

La población de estudio, está conformada por 70 trabajadores lo cuales pertenecen al área comercial, que oscilan en edades de 19 a 45 años de una empresa de Trade marketing en san Borja.

### **Muestra:**

El muestreo es censal que según López (1999) lo define como aquel fragmento que representa toda la población, lo cual hace referencia que la muestra elegida es toda la población a investigar. Se eligió al 100% de la población que lo constituyen el área comercial de la empresa de Trade Marketing ubicado en el distrito de san Borja.

### **3.3 Identificación de la variable y su operacionalización**

La variable a investigar es el compromiso organizacional lo cual hace referencia a la identificación de una persona con las metas, la misión y la visión de la organización y el vínculo que tiene hacia esta.

**Tabla 1.** Dimensiones del compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991)

| <b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b> |                      |                           |
|----------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Compromiso afectivo              | Compromiso normativo | Compromiso de continuidad |

**Tabla 2.**Operacionalización de la variable “compromiso organizacional” mediante el instrumento: Escala de compromiso organizacional Meyer y Allen (adaptado por Montoya 2014)

| VARIABLE   | DIMENSIONES  | PESO   | N° ITEMS | INDICADORES   | N° NIVELES   |
|--|--|--------|----------|---|--|
| <p><b>Compromiso Organizacional:</b> Se define entonces como un estado psicológico que define la vinculación entre una persona y la organización, lo cual apoya en la determinación de seguro dejar la organización (Meyer y Allen 1991). Los autores señalan que existen tres tipos de compromiso organizacional. El normativo, el afectivo y el de continuidad. A continuación se detalla cada tipo de compromiso:</p> | <p><b>Compromiso Afectivo:</b> Es el lazo emocional que existe entre los trabajadores y su organización, lo cual está caracterizada por la afinidad a la misma, así su anhelo de mantenerse en ella. Esto fomentara que los trabajadores se sientan cómodos en su organización. Los empleados con este tipo de compromiso ya mencionado anteriormente se sienten orgullos de ser parte de esta organización.</p> | 35.01% | 7        | <p><b>Compromiso Afectivo</b><br/>1,2,3,4,5,6,7 - 3 ítems inverso 3,4,5</p> | <p>En total acuerdo / De acuerdo / Ni en desacuerdo ni acuerdo / En desacuerdo / En total desacuerdo</p> |

|  |   |         |   |   |  |
|--|---|---------|---|---|--|
|  | <b>Compromiso de Continuidad:</b><br>Se refiere a que el empleado se pone en conciencia a los costos y gastos que se daría si decide dejar la organización donde pertenece.   | 33.33%  | 6 | <b>Compromiso de continuidad</b><br>8,9,10,11,12,13 | En total acuerdo /<br>De acuerdo / Ni en desacuerdo /<br>ni acuerdo / En desacuerdo /<br>En total desacuerdo |
|  | <b>Compromiso Normativo:</b> Lo que hace referencia a la obligación que siente el trabajador de continuar en la organización, porque sienten como una necesidad, una norma o un deber, porque lo relacionan al recibir beneficios que son satisfactorios los trabajadores deberían seguir fieles a la organización como una retribución | 31.66%  | 5 | <b>Compromiso Normativo</b><br>14,15,16,17,18       | En total acuerdo /<br>De acuerdo / Ni en desacuerdo /<br>ni acuerdo / En desacuerdo /<br>En total desacuerdo |
|  |   | 100.00% |   |   |  |

### **3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico**

La técnica de recolección de datos para esta investigación será la escala de cuestionario organizacional de Meyer y Allen (CCO) que tiene como objetivo conocer el tipo de compromiso organizacional que muestran los sujetos con su organización. Puede administrarse de manera individual y grupal. El tiempo medido para la aplicación de este es de 15 minutos. Está conformada por 18 ítems, compuestos en 3 áreas: Compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

#### **FICHA TECNICA**

Nombre del Test: Cuestionario del compromiso organizacional

Nombre / Autores: Meyer y Allen

Procedencia: Estados Unidos

Particularidad: Instrumento de información psicológico

Objetivo: Conocer el tipo de compromiso organizacional que presentan los individuos con su organización

Estructuración: 3 componentes (consta de 18 ítems)

- Componente afectivo = 6 ítems
- Componente de continuidad = 6 ítems
- Componente normativo = 6 ítems

Escala tipo: Likert

Respuestas: No existen respuestas buenas ni malas

Administración: Individual o colectiva



Tiempo: Aproximadamente 15 minutos

Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional

Edad: 17 en adelante

La escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen tercera versión (1997) fue traducida al español por Arciniega y Gonzáles (2006), quienes formularon los 18 ítems en positivo. En el Perú, Montoya (2014) adaptó el instrumento en una muestra de 642 trabajadores de un contact center de Lima metropolitana. La escala cuenta con 3 dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad. Todos los ítems del cuestionario responden a una escala tipo Likert, con 5 alternativas donde: (1) En total desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni en desacuerdo ni en acuerdo, (4) De acuerdo, (5) En total acuerdo. A mayor puntuación, mayor percepción de ese factor. Para realizar la validación de constructo de la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, Montoya (2014) primero realizó tres extracciones con diferentes tipos de rotación: la Oblimin directa, la Varimax y Quartimax. Montoya observa que la mayoría de los ítems se concentran en el primer factor, y el tercer factor no tiene mayor relevancia en la acumulación de varianza de las variables, esto le llevó a descartar el modelo de tres factores. En base a estos resultados, tomó la decisión de hacer un nuevo análisis con 2 factores, y obtiene que la variable representada en la pregunta 2 (ítem 2: “Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella”), tiene un porcentaje de variabilidad menor al 30% por lo que decide eliminarlo del análisis, ya que no contribuye con el modelo

factorial. Finalmente, procede a realiza otro análisis con Rotación Oblímin, eliminando la pregunta 2.

**Tabla 3.** Cargas factoriales del análisis de componentes principales, de dos componentes de la escala de compromiso organizacional.

| Ítems   | Componente |       |
|---|------------|-------|
|   | 1          | 2     |
| P1: Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.  | ,597       |       |
| P3: Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.  | ,800       |       |
| P7: Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.  | ,866       | -,114 |
| P10: Me siento como parte de una familia en esta empresa.   | ,877       |       |
| P11: Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.   | ,729       |       |
| P12: Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.   | ,822       |       |
| P15: Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.   | ,776       |       |
| P4: Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí. | ,196       | ,610  |
| P8: Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.                             |            | ,895  |
| P13: Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.  |            | ,890  |
| P16: Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.  | ,587       | ,250  |
| P17: Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.   | ,445       | ,321  |
| P5: Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empresa.  | ,664       | ,107  |
| P6: Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.  | ,644       | ,198  |
| P9: Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.   | ,470       | ,291  |
| P14: La empresa donde trabajo merece mi lealtad.  | ,846       | -,113 |
| P18: Creo que le debo mucho a esta empresa.   | ,759       |       |
| Método de extracción: Análisis de componentes principales.  |            |       |
| Metodo de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser.   |            |       |
| a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.  |            |       |

Con este análisis se obtiene que sólo dos factores son los resultantes: “Compromiso Afectivo-Normativo” y “Compromiso Continuidad”. Sobre estos dos factores se realiza un análisis de fiabilidad, alfa de Cronbach, para corroborar que los factores tienen consistencia interna en su cuestionario.

**Tabla 4.** Estadísticos de fiabilidad de la escala de compromiso organizacional y sub escalas de compromiso afectivo/normativo y de continuidad.

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos |
|------------------|--|----------------|
| ,918             | ,926   | 17             |
| ,928             | ,932   | 14             |
| ,779             | ,779   | 3              |

Se puede observar que a nivel de compromiso general, la fiabilidad es muy buena con un Alfa de 0.926, del mismo modo, las sub-escalas están representadas por una fiabilidad adecuada. La sub escala de compromiso afectivo/normativo arroja un alfa de 0.932 y la sub escala de continuidad, un alfa de 0.779. A pesar de que en la muestra de Montoya no se corroboró la réplica de la teoría de los 3 factores con 18 ítems. Se demostró que más se acomodaba con la teoría de los 2 factores con 18 ítems. Lo cual será utilizada en la investigación.

#### **Baremos para el cuestionario de compromiso organizacional**

##### **Compromiso afectivo**

30 - 25 Muy favorable  
24 - 19 Favorable  
18 - 13 Desfavorable  
12 – 7 o menos Muy desfavorable

##### **Compromiso de continuidad**

30 - 25 Muy favorable  
24 - 19 Favorable  
18 - 13 Desfavorable  
12 – 7 o menos Muy desfavorable

##### **Compromiso normativo**

30 - 25 Muy favorable  
24 - 19 Favorable

18 - 13 Desfavorable  
12 – 7 o menos Muy desfavorable

**Compromiso organizacional (general)**

90 - 73 Muy favorable  
72 - 55 Favorable  
54 - 37 Desfavorable  
36 – 19 o menos Muy desfavorable

## CAPITULO IV

### 4. PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Procesamiento de los resultados

Después de obtener la información necesaria se procedió a ejecutar lo siguiente:

- ✓ Expresar los valores, codificar y pasarlo a una base de datos en MS Excel para luego procesarlo en el programa estadístico IBM SPSS.
- ✓ Se definió la distribución de las frecuencias y el porcentaje participativo del instrumento utilizado en esta investigación.
- ✓ Se empleó las siguientes técnicas aritméticas:

Valor máximo y mínimo

Media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

## 4.2 Presentación de los resultados

**Tabla 5.** Medidas estadísticas de la variable de investigación: Compromiso Organizacional.

| Puntaje Total |          |    |
|---------------|----------|----|
| N             | Válido   | 70 |
|               | Perdidos | 0  |
| Media         |          | 56 |
| Mínimo        |          | 32 |
| Máximo        |          | 74 |

El análisis de la investigación a 70 participantes sobre el compromiso organizacional arrojaron los siguientes resultados:

- Una media de 56 que se clasifica como “Media”
- Un valor mínimo de 32 que se clasifica como “Muy Desfavorable”
- Un valor máximo de 74 que se clasifica como “Muy Favorable”

**Tabla 6.** Medidas estadísticas descriptivas de las dimensiones pertenecientes al compromiso organizacional

|        |          | Compromiso Afectivo | Compromiso Continuidad | de Compromiso Normativo |
|--------|----------|---------------------|------------------------|-------------------------|
| N      | Válido   | 70                  | 70                     | 70                      |
|        | Perdidos | 0                   | 0                      | 0                       |
| Media  |          | 21,34               | 18,35                  | 16,38                   |
| Mínimo |          | 11                  | 8                      | 9                       |
| Máximo |          | 30                  | 26                     | 23                      |

Las dimensiones que componen el compromiso organizacional presentamos a continuación los resultados:

En la dimensión Compromiso afectivo se puede divisar:

- ❖ Una media de 21,34 que se clasificara como “Media”
- ❖ Un mínimo de 11 que se clasifica como “Muy Desfavorable”
- ❖ Un máximo de 30 que pertenecería como “Muy Favorable”

En la dimensión Compromiso de continuidad se puede divisar:

- ❖ Una media de 18,35 que se clasificara como “Media”
- ❖ Un mínimo de 8 que se clasifica como “Muy Desfavorable”
- ❖ Un máximo de 26 que se clasifica como “Muy Favorable”

En la dimensión Compromiso Normativo se puede divisar:

- ❖ Una media de 16,38 que se clasifica como “Media”
- ❖ Un mínimo de 9 que se clasifica como “Muy Desfavorable”
- ❖ Un máximo de 23 que se clasifica como “Muy Favorable”

De acuerdo a lo visto anteriormente, a continuación presentaremos las tablas estadísticas donde se verá el alto índice de los niveles del compromiso organizacional y sus dimensiones respectivamente.

**Figura 4. Resultados del Compromiso Organizacional**



Comentario:

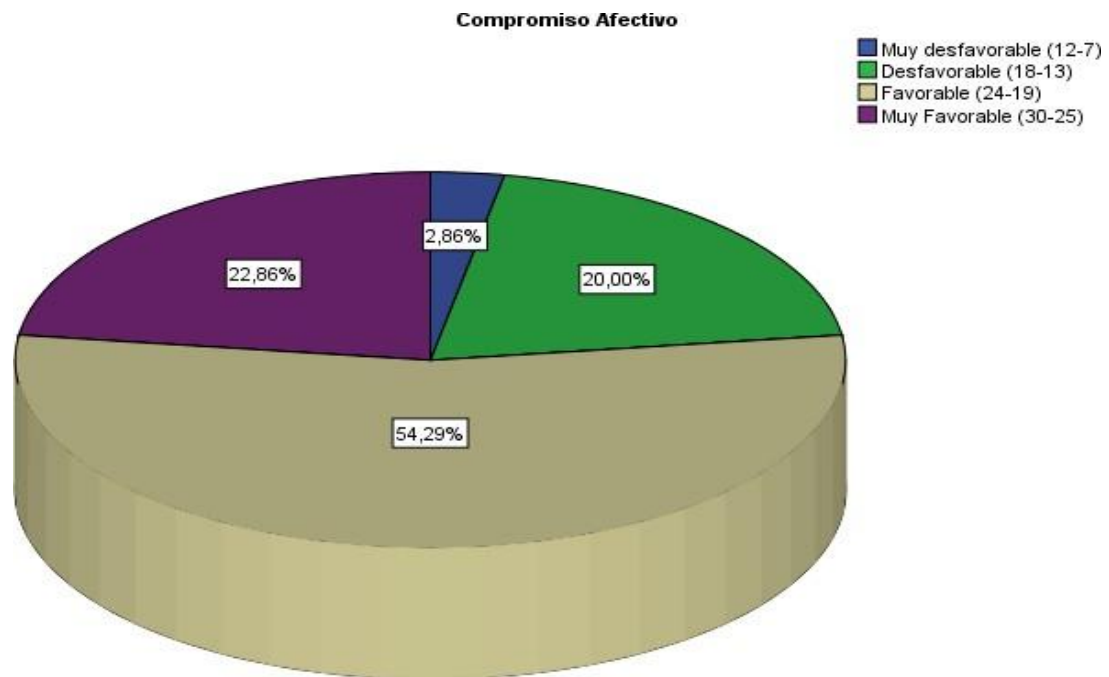
El compromiso organizacional es bastante resaltante en la empresa de Trade marketing, ya que presento los siguientes resultados:

56 % Favorable

4 % Muy Favorable y Muy Desfavorable



**Figura 5.** Resultados del Compromiso Afectivo, como dimensión del compromiso organizacional

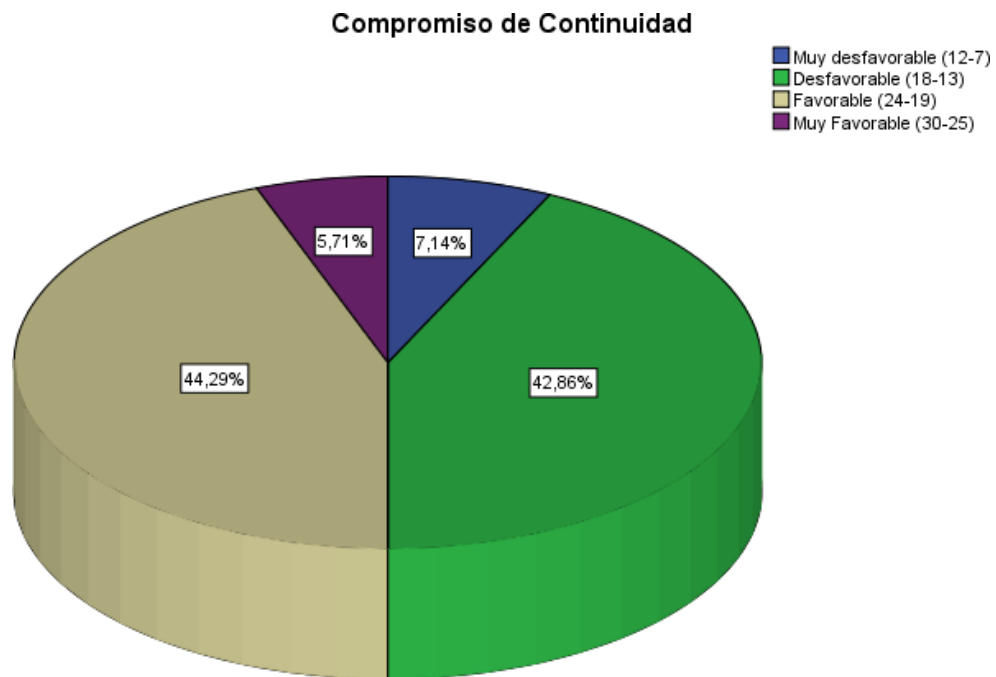


Comentario:

El compromiso afectivo es alto en los trabajadores de esta empresa de Trade marketing, dando los siguientes resultados:

- 54% Favorable
- 3% Muy Desfavorable

**Figura 6.** Resultados del Compromiso de Continuidad como dimensión del compromiso organizacional.

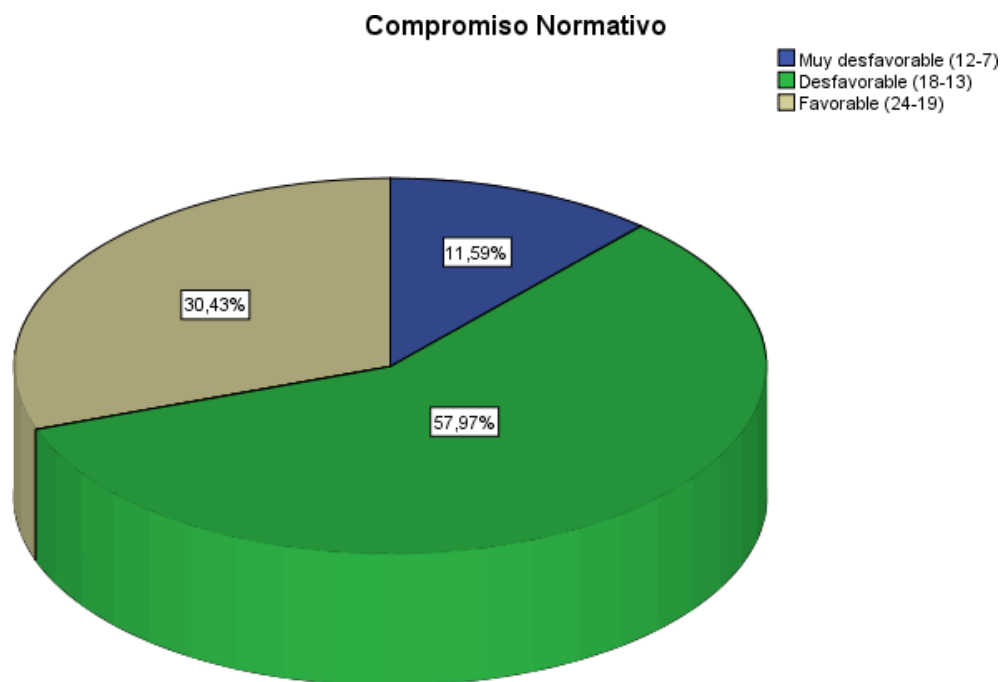


Comentario:

El compromiso continuidad es favorable en los trabajadores de la empresa de trade marketing obteniendo los siguientes resultados:

- 44% Favorable
- 6% Muy Favorable

**Figura 7.** Resultados del compromiso normativo como dimensión del compromiso organizacional



Comentario:

El compromiso normativo prevalece desfavorablemente en los trabajadores de la empresa de trade marketing, obteniendo los siguientes resultados:

- 58% Desfavorable
- 12% Muy Desfavorable

### **4.3 Análisis y discusión de los resultados**

En esta investigación se dio a conocer el compromiso organizacional en 70 trabajadores en una empresa de Trade marketing en san Borja de lima metropolitana. Por ello a través de los resultados presentados anteriormente con el Cuestionario de compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991, Validado por Montoya 2014) se procedió a explorar las dimensiones del compromiso organizacional.

A partir de eso, se descifró los resultados que se adquirieron con referencia a las dimensiones del compromiso organizacional, poniendo en relación al objetivo general de investigación, lo cual indicaron que un 56% de trabajadores se encuentran comprometidos favorablemente con su organización y un 4% se encuentran desfavorablemente comprometidos con su organización.

Equivalentes resultados fueron en Brasil por Marcela Peña et all (2016) en su investigación: “El compromiso organizacional de los trabajadores en pequeñas empresas” lo cual expuso que un 49% aproximadamente de los estudiados se encuentran comprometidos organizacionalmente y además que los trabajadores sienten una lealtad hacia su empresa y que deben seguir en ella.

Es importante señalar que Meyer y Allen (2004) mencionaron que los trabajadores comprometidos favorablemente son los que le ponen más empeño ponen a sus actividades diarias y son los que más tienden a realizar un esfuerzo extra para lograr los ideales organizacionales. Además Marcela Peña Et all (2016) en su investigación mencionó a Buchanan (1974) el cual refirió

que si un trabajador se encuentra comprometido se creará un vínculo importante con los propósitos de la organización.

Comentario: En esta parte, observamos que la mayoría de los trabajadores evaluados se encuentran favorablemente comprometidos, lo que nos hace inferir que estos se vinculan con los objetivos, metas, valores de la organización. Esto permitirá que puedan desempeñarse adecuadamente, y tener la motivación para hacerlo. Aumentará la productividad en la empresa, por lo mismo que estos pertenecen al área comercial. Debido a los constantes inconvenientes que hubo en la organización se decidió evaluarlos y ver qué tan comprometidos están con su empresa, lo cual los resultados fueron positivos dando sorpresa a los directivos de la organización. Esto conllevó a que cuiden y valoren más a los trabajadores, propusieron en el futuro elaborar un plan de acción para seguir reforzando este punto tan importante.

Con respecto a las dimensiones del compromiso organizacional tenemos en primer lugar el compromiso afectivo. Lo cual tuvimos un 54% de trabajadores se encuentran comprometidos de manera afectiva y un 3% no se encuentran comprometidos de manera afectiva. Lo que quiere decir que estos trabajadores sienten un lazo emocional con su empresa. Similares resultados obtuvo Pamela Cruz (2016) en Trujillo en su investigación: "Compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión" lo cual el 100% de los estudiados se encuentran en la categoría Medio, resultando que los evaluados se sienten comprometidos afectivamente con su organización.

Meyer y Allen (1996) Menciona que si el compromiso afectivo se da favorablemente, los trabajadores tomarán los ideales de su organización como suya y harán que formen parte de su vida.

Arciniega (2002) Si un trabajador se compromete afectivamente buscara y velará siempre por los intereses de la organización.

Comentario: En esta sección encontramos en mayor parte de los evaluados se encuentran comprometidos con la organización por un lazo emocional que los une, ya que consideran que satisface sus necesidades dándole más estabilidad a sus familias. Esto es importante en la organización ya que los trabajadores afianzarán su lealtad a la empresa dando mejores resultados. En esta muestra y con los resultados que se obtuvo ayudara a esta empresa de trade marketing para reforzar estos puntos importantes en una organización.

En segundo lugar tenemos la dimensión: Compromiso de continuidad de cual obtuvimos un 44% de los evaluados se encuentran en el nivel Favorable y un 6% se encuentran en el nivel Desfavorable. Lo que quiere decir que estos trabajadores se encuentran comprometidos como consecuencia a que le generaría altos costos y los beneficios que perdería por abandonar su trabajo actual. Cruz (2016) en Trujillo en su investigación: “Compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión” obtuvo que un 85% de evaluados se encuentran en la categoría Medio y un 15% se encuentran en la categoría Bajo.

Meyer y Allen (1991) refiere que este compromiso hay un conveniencia relacionada al seguir en la organización y los costos que se generaría irse.

Comentario: En esta investigación observamos que un porcentaje menos de la mitad de los evaluados salió favorablemente comprometidos en este tipo, lo que indica que hay trabajadores que solo están en su trabajo actual por los costos que se le generaría y las necesidades que tienen, no necesariamente porque disfrutan su trabajo. Es un punto a considerar ya que estos trabajadores están laborando por las necesidades que tienen sus familias, ya que si dejarían su puesto no hubiera ingresos y esto haría perjudicial para estos. Además considerando que el mercado laboral está difícil en la actualidad. Es necesario que los directivos de dicha organización propongan nuevos beneficios y facilidades que los trabajadores necesitan, creando así una nueva idea en estos, logrando el compromiso y puedan estar laborando satisfactoriamente.

Finalmente tenemos la dimensión compromiso normativo lo que tuvimos un 58% de trabajadores se encuentran en el nivel Desfavorable y un 12% Muy desfavorable, lo que quiere decir que la mayoría de trabajadores no siente una obligación de pertenecer a la organización por los beneficios recibidos. Vallejos (2014) en Trujillo realizó una investigación titulada: "La cultura Organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores en la municipalidad del centro poblado Miramar en el 2014" en sus resultados el 41% de los evaluados están dentro de la categoría Ni en acuerdo ni es Desacuerdo. Lo cual nos da a entender que los trabajadores no tienen claro este tipo de compromiso. Esto podría llevar a que esos trabajadores pueden salir de la empresa sin tener la obligación de pertenecer en ella por todo lo que le ofrecen. Meyer y Allen (1991) manifestó que existen dos caminos para fabricar un sentimiento de obligación en el compromiso.

Comentario: En esta última sección observamos que los evaluados se encuentran desfavorablemente comprometidos que quiere decir que no sienten una obligación moral de estar en la organización, no sienten que deberían seguir manteniéndose en la empresa por los beneficios o incentivos. No sienten ese deber de responder recíprocamente a la empresa. Esto nos demuestra que un porcentaje de estos podría abandonar su puesto laboral. Ya que en otras empresas brindan los mismos o más beneficios que ellos necesitarían. Por eso es muy importante que las empresas se preocupen por sus trabajadores, si se sienten cómodos, si sus superiores le están dando la comunicación adecuada, si están disfrutando sus actividades diarias, todos estos factores hacen que los trabajadores sientan que su empresa se preocupa, lo que hará que compromiso aumente y pueda lograrse los objetivos trazados.



#### **4.4 Conclusiones**

- El nivel de compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade Marketing ubicada en el distrito de San Borja se tiene se estima como “Favorable”
- El nivel de compromiso afectivo como dimensión del compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade Marketing ubicada en el distrito de San Borja se tiene se estima como “Favorable”
- El nivel de compromiso de continuidad como dimensión del compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade Marketing ubicada en el distrito de San Borja se estima como “Favorable”
- El nivel de compromiso normativo como dimensión del compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade Marketing ubicada en el distrito de San Borja se estima como “Desfavorable”

## 4.5 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados y las conclusiones obtenidos a continuación expondremos las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar un taller del compromiso organizacional normativo.
- Fomentar los valores, la misión y visión de la organización, incentivando la participación entre los trabajadores.
- Fortalecer la motivación intrínseca y extrínseca del trabajador.
- Reforzar la comunicación entre los colaboradores y los directivos haciendo que esta sea constante.
- Promover el trabajo en equipo entre los colaboradores.
- Potenciar el clima laboral, generando relaciones de trabajo favorables.

## **CAPÍTULO V**

### **5. INTERVENCIÓN**

#### **5.1 Denominación del programa**

Taller del compromiso organizacional normativo aplicada a trabajadores de una empresa de Trade Marketing.

Objetivo General:

- ⇒ Fortalecer el compromiso organizacional normativo en trabajadores de una empresa de Trade Marketing.

Objetivo Específico:

- ⇒ Impulsar la participación activa y el trabajo en equipo
- ⇒ Fomentar la cultura organizacional
- ⇒ Reforzar la comunicación constante entre los directivos y trabajadores
- ⇒ Potenciar la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores
- ⇒ Favorecer el clima laboral

#### **5.2. Justificación del problema**

El presente taller de compromiso organizacional normativo, se origina a través de los resultados de nuestra investigación lo cual el compromiso normativo está en un nivel desfavorable, haciendo referencia que estos trabajadores no sienten el sentimiento de lealtad hacia la organización por los beneficios que le brinda. Se confirma esto con lo observado ya que se veía desgano, poca motivación al realizar sus funciones, inasistencias e incumplimiento de horarios. Lo cual frustró llegar a las metas y objetivos de la organización. En la actualidad es muy importante el compromiso de sus colaboradores en una organización. Meyer y Allen (1991) señalan que el compromiso organizacional normativo es el sentimiento de lealtad, agradecimiento u obligación que siente

el trabajador de pertenecer a una organización, por los beneficios que esta le brinda como pago de estudios, apoyo económico, capacitaciones, entre otros. Además señalan que la lealtad del trabajador con su organización toma fuerza cuando éste se siente en deuda con ella por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue apreciada por el colaborador. Meyer y Allen (1991) concluyen que el salario que recibe un colaborador como contraprestación de sus servicios no puede ser un estímulo para el desarrollo de altos grados de compromiso organizacional, ya que el desempeño de las tareas, la capacitación y desarrollo de las potencialidades individuales y la identificación con los valores y metas organizacionales, apoyo a su grupo familiar como becas, entre otros, son más apreciadas por los colaboradores y por tanto fuentes más frecuentes de compromiso.

Un trabajador comprometido normativamente está ligado a la organización por gratitud y reciprocidad. Estos autores señalaron que, generalmente este tipo de sentimientos genera que las personas se motiven a comportarse de manera adecuada y puedan velar por los intereses de la organización. El compromiso normativo esta positivamente relacionada con diferentes tipos de comportamientos en el trabajo como el rendimiento en el trabajo, la asistencia al trabajo, y la cultura organizacional. Además los colaboradores con un alto nivel de este compromiso demuestran aceptación al cambio, satisfacción laboral, iniciativa, espíritu cooperativo y deseo de permanencia.

### **5.3. Establecimiento de objetivos**

#### **□ PRIMERA SESIÓN**

Nombre: “Conociendo sobre el compromiso organizacional normativo”

- Identificar aspectos asociados al compromiso organizacional normativo.
- Comprender la importancia del compromiso organizacional normativo.
- Brindar y aplicar las estrategias para el compromiso organizacional normativo.

**Actividades y estrategias:**

Recibimiento: El gerente administrativo de la empresa de Trade Marketing, brindará la respectiva bienvenida y la explicación del taller que se realizará a los trabajadores.

Presentación de los participantes: se realizará una dinámica en el cual el facilitador proporcionará una pelota de plástico e irán pasándola a cada uno de los participantes para cuando llegue su turno, brindarnos su nombre y su pasatiempo favorito.

**Metodología:** Los participantes formarán grupos de 4, el cual se le otorgará papelógrafos, cartulinas de colores y plumones. El facilitador dará la indicación que coloque la definición que tienen del compromiso organizacional normativo. Se les brindará la facilidad que utilizar el internet. Al finalizar los grupos tendrán que exponer y explicar el trabajo realizado. Por último el facilitador expondrá con mayor detalle el tema.

**Tiempo:** 50 minutos

Bienvenida: 5 minutos

Explicación del tema: 10 minutos

Dinámica: 10 minutos

Actividad: 15 minutos

Evaluación: 10 minutos

**Cronograma:**Primer grupo

Fecha: 2 de Abril del 2018

Participantes: 35 participantes

Segundo grupo

Fecha: 3 de Abril del 2018

Participantes: 35 participantes

**Evaluación:** Para el término de la Sesión N°1, se les aplicará una pequeña encuesta de lo aprendido.

## ❑ SEGUNDA SESIÓN

Nombre: “Una buena comunicación es importante”

Objetivos:

- Entender el proceso de una buena comunicación en una organización.
- Evidenciar la importancia de comunicación entre todos los colaboradores.
- Mejorar la comunicación entre los colaboradores y los directivos de la organización.

### **Actividades y estrategias:**

Entrada: El facilitador preguntará de qué se trató la sesión anterior a algunos participantes.

Dinámica: “Ideas Rápidas”, en el cual los participantes formarán un círculo y se elegirá al azar a algunos de los participantes para que puedan completar algunas oraciones como por ejemplo:

- ✓ El mejor proyecto en el que alguna vez trabajé fue...
- ✓ Este año planeo...
- ✓ Me considero una persona...
- ✓ La empresa donde trabajo es...

**Metodología:** Los participantes formarán grupos de 4 el cual elegirán a un líder por cada equipo. A cada líder se le hará entrega de cartulinas, cuadernos, libros, tijeras y plumones para construir un bloque más alto en 10 minutos.

Se aumentara la dificultad dando la indicación que debe realizarlo en 5 minutos y finalmente cada líder debe exponer sus estrategias que tuvo con su equipo para construir este bloque.

**Tiempo:** 50 minutos

Bienvenida: 5 minutos

Explicación del tema: 10 minutos

Dinámica: 10 minutos

Actividad: 15 minutos

Evaluación: 10 minutos

**Cronograma:**

Primer grupo

Fecha: 9 de Abril del 2018

Participantes: 35 participantes

Segundo grupo

Fecha: 10 de Abril del 2018

Participantes: 35 participantes

**Evaluación:** Para el término de la Sesión N°2, se les entregará unas hojas bond con preguntas acerca de lo aprendido.

**□ TERCERA SESIÓN**

Nombre: “Motivación hacia el trabajo”

Objetivo:

- Concientizar la importancia de la motivación hacia el trabajo.

- Brindar y contribuir con tácticas para el logro de la motivación intrínseca y extrínseca. A su vez mejorar las capacidades de los trabajadores.

### **Actividades y estrategias:**

**Entrada:** Se realizará una lluvia de ideas acerca del tema de la sesión anterior.

**Dinámica:** Consiste en poner un lazo de un lado al otro del espacio, el lazo llegara a la altura de los hombros de la persona más alta o incluso más. Se formará dos equipos entre los participantes, se coloca un grupo a un lado del lazo y el otro al lado contrario. Cada uno de los miembros del pasarán al otro lado del lazo pero uno a uno, todos por encima del lazo y sin pisar una raya que estará marcada. Contarán con 10 minutos para que todos los integrantes del grupo pasen al otro lado. Gana el grupo que pase antes o que tenga mayor número de integrantes en el otro lado, y toda la dinámica debe hacerse en silencio.

**Metodología:** Se formará 2 grupos en el cual cada miembro se les brindará hojas de colores para que realicen una lista de todas aquellas cosas de la empresa o de su labor en particular, que más disfruta. Luego se elegirá al azar a dos participantes para que puedan compartir lo escrito con los demás.

**Tiempo:** 50 minutos

Bienvenida: 5 minutos

Explicación del tema: 10 minutos

Dinámica: 10 minutos

Actividad: 15 minutos

Evaluación: 10 minutos

### **Cronograma:**

#### Primer grupo



Fecha: 16 de Abril del 2018

Participantes: 35 participantes

### Segundo grupo

Fecha: 17 de Abril del 2018

Participantes: 35 participantes

**Evaluación:** Se le entregará hojas con preguntas acerca de lo aprendido en esta sesión.

## □ CUARTA SESIÓN

Nombre: “Conociendo mi organización”

Objetivo:

- Fortalecer la misión, visión y valores de la organización.
- Mantener el orgulloso de ser parte de la organización y ponerse la camiseta.
- Sensibilización al cambio frente a los desafíos a los cuales se enfrenta la organización.

### **Actividades y estrategias:**

**Entrada:** El facilitador pedirá a algunos de los participantes realicen un pequeño resumen de la sesión N°3

**Dinámica:** Los participantes deben formar una línea, ya sea de pie o sentados y el primer participante en línea debe susurrar una frase al oído de la siguiente persona en la línea. Cada participante hace lo mismo hasta que la última persona recibe el mensaje. El aspecto interesante de esta dinámica está en lo diferente que la historia pudo haber terminado en comparación a como se comenzó.

**Metodología:** Se forma dos equipos de todos los participantes, luego se propondrá una serie de preguntas. Se le brindará 5 minutos en pensar la

respuesta y después deberán ponerlas en común dentro de su equipo. Las preguntas serán:

¿Qué piensas de la organización de la que perteneces?

¿Que conoces de tu organización?

¿Cuál es la misión y visión de la organización?

¿Cuáles son los valores de la organización?

¿Te sientes a gusto en la organización?

Tras la primera discusión, se pedirá voluntarios para compartir los resultados con todos los asistentes.

**Tiempo:** 50 minutos

Bienvenida: 5 minutos

Explicación del tema: 10 minutos

Dinámica: 10 minutos

Actividad: 15 minutos

Evaluación: 10 minutos

**Cronograma:**

Primer grupo

Fecha: 23 de Abril del 2018

Participantes: 35 participantes

Segundo grupo

Fecha: 24 de Abril del 2018

Participantes: 35 participantes

**Evaluación:** se les entregará una hoja de evaluación según lo aprendido en esta sesión.

## ❑ QUINTA SESIÓN

Nombre: “Participación e integración de los miembros de la organización”

Objetivo:

- Potenciar la participación como equipo y fortalecer los lazos con todos los trabajadores de la organización.
- Fomentar el trabajo y apoyo solidario entre todos los colaboradores de la organización.
- Promover la integración social en los equipos de trabajo.

### **Actividades y estrategias:**

Entrada: El facilitador hará unas preguntas acerca de la sesión anterior.

Dinámica: los participantes formarán un círculo y se cogerán las manos. El facilitador contará que el círculo funciona como un circuito eléctrico y que hay un alambre pelado. Entre todos, eligen quién funcionará como alambre pelado. Cuando ya se pusieron de acuerdo, se le pide al compañero que está fuera de la sala que entre. El facilitador de grupo le explica que el grupo es un circuito eléctrico y que en éste hay un alambre pelado. Deberán usar su ingenio para descubrir quién es.

**Metodología:** formaremos equipos de 6 participantes, durante 6 minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el facilitador. Los equipos se reúnen y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el equipo tomará nota de las aportaciones, y en el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subequipo. Un líder de cada grupo expone en el aula común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subequipo serán sintetizados por el facilitador y anotados en la pizarra.

**Tiempo:** 50 minutos

Bienvenida: 5 minutos

Explicación del tema: 10 minutos

Dinámica: 10 minutos

Actividad: 15 minutos

Evaluación: 10 minutos

**Cronograma:**

Primer grupo

Fecha: 30 de Abril del 2018

Participantes: 35 participantes

Segundo grupo

Fecha: 2 de Mayo del 2018

Participantes: 35 participantes

**Evaluación:** se les hará de entrega de una hoja con preguntas acerca del tema tratado en esta sesión.

**❑ SEXTA SESIÓN**

Nombre: “La lealtad es importante para el logro de objetivos”

Objetivo:

- Proporcionar estrategias para generar lealtad del colaborador con su organización.
- Potenciar fidelidad entre la organización y el trabajador para la orientación de un mismo objetivo.
- Fomentar la toma de decisiones y autonomía de los trabajadores.

### **Actividades y estrategias:**

**Entrada:** El facilitador hará recordar la sesión anterior con la participación de los participantes.

**Dinámica:** Se propone a los participantes una situación:

“Un meteorito cae en el océano creando una ola gigante que deja sumergidos todos los continentes del planeta. Sin embargo, tú y otras cinco personas se encontraban sobrevolando en un globo aerostático. Después de unas horas, comienza a perder aire pero se fijan que había una isla. El mar está lleno de tiburones hambrientos y la única forma de que el globo llegue a la isla es tirar a uno de los ocupantes”. Se debe establecer un debate para decidir quién será el que abandone el globo. Cada uno de los participantes tiene un rol asignado: un sacerdote, una periodista de la prensa rosa, una enfermera, un asesor político, un profesor de educación primaria y una funcionaria del Instituto Nacional de Estadística. Se tiene que cumplir las premisas: son los únicos supervivientes y hay que asegurar la continuación de la especie; debe tomarse la decisión unánimemente; ninguno de los participantes puede abandonar voluntariamente el globo y todos deben exponer sus opiniones.

**Metodología:** Se formara grupo de 2 participantes, cada grupo recibirá situaciones en donde tendrán que resolver. Como por ejemplo:

¿Qué pasaría si un cliente te ofrece una mejor oferta laboral?

¿Qué pasaría si un cliente te ofrece dinero por información privada de la empresa?

¿Qué pasaría si tu compañero te induce a realizar actos en contra de la organización?

Finalmente cada grupo tendrá que exponer sus respuestas, explicando las situaciones dadas.

**Tiempo:** 50 minutos

**Bienvenida:** 5 minutos

Explicación del tema: 10 minutos

Dinámica: 10 minutos

Actividad: 15 minutos

Evaluación: 10 minutos

**Cronograma:**

Primer grupo

Fecha: 7 de Mayo del 2018

Participantes: 35 participantes

Segundo grupo

Fecha: 8 de Mayo del 2018

Participantes: 35 participantes

**Evaluación:** Se les entregará una encuesta con preguntas acerca de la sesión tratada.

**□ SÉPTIMA SESIÓN**

Nombre: “Trabajando en equipo es la mejor opción”

Objetivo:

- Concientizar sobre la importancia del trabajo en equipo y de la sinergia.
- Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo entre los trabajadores
- Conformar equipos de trabajo altamente productivos y que estén compenetrados con la efectividad y eficiencia para el logro de objetivos.

**Actividades y estrategias:**

Entrada: El facilitador mediante preguntas hará recordar la sesión anterior con la participación de los participantes.

**Dinámica:** Los participantes se dividirán en parejas, uno de los miembros del dúo debe situarse dentro de un círculo. El participante que está fuera del círculo tiene que lanzarle pelotas pequeñas y el participante que está dentro deberá coger si salir de éste. La pareja que más pelotas consiga alcanzar será la ganadora del reto.

**Metodología:** Cada participante debe escribir cinco fortalezas individuales en unas tarjetas y cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo en tarjetas de diferentes tipos. Luego se mezclan las tarjetas de todos y se analiza y compara el «equipo real» frente al «equipo ideal».

**Tiempo:** 50 minutos

Bienvenida: 5 minutos

Explicación del tema: 10 minutos

Dinámica: 10 minutos

Actividad: 15 minutos

Evaluación: 10 minutos

**Cronograma:**

Primer grupo

Fecha: 14 de Mayo del 2018

Participantes: 35 participantes

Segundo grupo

Fecha: 15 de Mayo del 2018

Participantes: 35 participantes

**Evaluación:** El facilitador entregara una pequeña encuesta de preguntas acerca del tema tratado en esta sesión.

## ▣ OCTAVA SESIÓN

Nombre: “Promoviendo un adecuado clima laboral”

Objetivo:

- Contribuir al mantenimiento del clima laboral para un óptimo trabajo.
- Fomentar el liderazgo entre los colaboradores

### **Actividades y estrategias:**

Entrada: El facilitador hará una breve explicación de la importancia del tema

Dinámica: Se les proporcionara a los trabajadores unas hojas en blanco en donde escribirán una palabra y el compañero tendrá que interpretar lo que intenta transmitir el otro. Al final se analizara lo que se quiso decir.

**Metodología:** Para el desarrollo de esta actividad, se tendrá preparado una selección de preguntas acerca de los detalles de la empresa, como por ejemplo:

¿Cuál es el nombre de la señora de limpieza?

¿De que color es la oficina del área de recursos humanos?

¿Cómo se llama tu compañero de al lado?

¿Cómo se llama el Gerente de la empresa?

Se formara equipos de 2 participantes, en la cual cada uno de ellos, tendrán que responder las distintas preguntas.

**Tiempo:** 50 minutos

Bienvenida: 5 minutos

Explicación del tema: 10 minutos

Dinámica: 10 minutos

Actividad: 15 minutos



Evaluación: 10 minutos

**Cronograma:**

Primer grupo

Fecha: 21 de Mayo del 2018

Participantes: 35 participantes

Segundo grupo

Fecha: 22 de Mayo del 2018

Participantes: 35 participantes

**Evaluación:** Se les entregará una encuesta con preguntas acerca del tema tratado en esta sesión.

**5.4. Sector al que se dirige**

El programa está dirigido a 70 trabajadores de una empresa de Trade Marketing en el distrito de San Borja, Lima.

**5.5. Establecimiento de conductas problemas/meta**

Conducta Problema:

En la investigación se presenta un nivel desfavorable en el compromiso organizacional normativo, esto se debe a que los trabajadores no muestran lealtad, vinculación y compromiso con la organización a cambio de los beneficios que esta le pueda dar. Mostrando baja eficiencia y eficacia lo cual conlleva a un bajo rendimiento, desempeño, poca satisfacción y un inadecuado clima laboral. Debido a esto se frustró el logro de objetivos en la organización. Meyer y Allen (1997) sostuvieron que los trabajadores que permanezcan en una organización por el compromiso normativo podrían presentar poco entusiasmo al realizar sus funciones lo que daría como consecuencia la

desvinculación y el sentido de reciprocidad con su organización. Además estos autores señalaron que el compromiso normativo está influenciado por la percepción que tenga el trabajador, de las inversiones que la organización le hace directamente por ejemplo (el pago de capacitaciones costosas) o las que están dirigidas a mejorar la calidad de vida de su familia (ayuda económica para la educación de los hijos) resultando de la evaluación de estos beneficios un sentimiento de deuda moral en la medida que se considere difícil retribuir a la organización la ayuda recibida. Por otro lado Mowday, Porter & Steers (1982) sostienen uno de los aspectos importantes del compromiso normativo es: la conducta de lealtad, que manifiesta el deseo personal de mantenerse y continuar formando parte de la organización, pero algunas veces esta conducta tiene que ser reforzada ya que esto no lograría este compromiso.

#### Conducta Meta:

El objetivo es incrementar el compromiso organizacional normativo de los colaboradores, generando mayor eficiencia y eficacia, aumentando el rendimiento laboral, desempeño laboral y logrando un adecuado clima laboral. Esto mejorara el compromiso normativo y se llegara a lograr las metas principales de la organización. Meyer y Allen (1991) sostiene que cuando hay un trabajador comprometido normativamente ayuda a contribuir a los objetivos de la organización, se implica con la cultura organizacional, ayuda al desarrollo de otros miembros de la organización y se vuelve prescriptor de la empresa. Además Mowday, Porter & Steers (1982) señalaron que el compromiso normativo lleva al trabajador a cumplir los objetivos y valores de la organización, no solo porque de ello depende su permanencia en la empresa, sino porque el trabajador afirma que es correcto y es lo mejor. De esta manera, todos los trabajadores con alto nivel de compromiso normativo alinearán sus propios objetivos con los de la organización, generando el cumplimiento de las metas.

## 5.6. Metodología de la intervención

Según Mirabent (1990) El taller es una junta de trabajo donde se reúnen participantes en pequeños equipos para aprender de manera práctica según las metas que se propone. Puede darse en el aire libre o un local.

Eszequiel (1986) expone lo siguiente acerca de un taller:

### Objetivos:

Fomenta y facilita una educación integral incluyendo simultáneamente en el proceso de aprendizaje el Aprender a aprender, el Hacer y el Ser. Es una tarea integradora ya que fomenta la participación facilitando que los participantes en los talleres sean creadores de su propio proceso de aprendizaje. Hace un acercamiento de contrastación, validación y cooperación entre el saber científico y el saber popular. Crea y orienta situaciones en la cual permita a los participantes crear soluciones. Promueve la creación de espacios reales de comunicación, participación y autogestión.

### Funciones:

Reduce la grieta entre los conocimientos teóricos y las prácticas de trabajo en la realidad concreta estimulando la resolución de problemas para mejorar el proceso de toma de decisiones y los propios procesos de trabajo en un espacio.

### Principios:

**1.- Aprendizaje en la práctica:** los conocimientos se adquieren en una realidad directamente vinculada con el campo de acción de los participantes del taller.

**2.- Participación:** todos los miembros del taller realizan aportes para resolver problemas concretos y para realizar determinadas tareas.

**3.- Integración:** Los participantes se integran para resolver situaciones en una realidad.

**4.- Interdisciplinariedad:** Facilita la articulación e integración de diferentes perspectivas profesionales en el análisis de una realidad que es común a los participantes.

**5.- Globalización:** la índole misma de la metodología exige de un pensamiento integrador y no de perspectivas fragmentadas de la realidad con la cual se está trabajando.

**6.- Controversia:** los mayores progresos en el aprendizaje se producen en aquellos grupos donde se generan controversias, es decir, cuando durante la interacción del taller se confrontan distintos puntos de vista.

El taller del compromiso organizacional normativo consta de 8 sesiones lo cual será aplicado a los 70 trabajadores, lo cual será dividido en dos grupos de 35 trabajadores, realizando 2 sesiones cada semana. Cada sesión tendrá una duración de 50 minutos aproximadamente.

Cada una de las sesiones será participativo y explicativo, donde se expondrá sus ideas, opiniones creando un dialogo asertivo. Con las dinámicas y juegos se generará un clima de confianza y aceptación. Finalmente con el Rol Playing nos permitirá observar comportamientos y actitudes nuevas como estas influyen en sus actividades diarias.

### **5.7. Instrumentos / Material a utilizar**

- ~ Recurso humano (Facilitador)
- ~ Plumones de colores
- ~ Hojas de colores
- ~ Pelotas de plástico
- ~ Cartulinas de colores
- ~ Papelógrafos
- ~ Pelotas de plástico
- ~ Lazos de colores
- ~ Lapiceros
- ~ Hojas Bond
- ~ Sillas
- ~ Tarjetas
- ~ Salón

## 5.8. Cronograma

### Sesión 1. “Conociendo sobre el compromiso organizacional normativo”

**Objetivo:** Brindar y aplicar las estrategias para el compromiso organizacional normativo.

| Actividades  | Objetivos  | Metodología  | Recursos   | Tiempo |
|--|--|--|--|--------|
| <p>-El gerente administrativo de la empresa de Trade Marketing, brindará la respectiva bienvenida y la explicación del taller que se realizará a los trabajadores. Se dará la explicación del tema a tratar. Se realizará una dinámica. Luego se dará el desarrollo de la sesión y finalmente se realizará una pequeña evaluación.</p> | <p>-Brindar y aplicar las estrategias para el compromiso organizacional normativo.</p> <p>-Identificar aspectos asociados al compromiso organizacional normativo.</p> <p>-Comprender la importancia del compromiso organizacional normativo.</p> | <p>El gerente administrativo dará la bienvenida a todos los participantes y explicará el motivo del taller.</p> <p>Dinámica: El facilitador proporcionará una pelota de plástico e irán pasándola a cada uno de los participantes para cuando llegue su turno, brindarnos su nombre y su pasatiempo favorito.</p> <p>Desarrollo: Los participantes formarán grupos de 4, el cual se le otorgará papelógrafos, cartulinas de colores y plumones. El facilitador dará la indicación que coloque la definición que tienen del compromiso organizacional normativo. Se les brindará la facilidad que utilizar el internet. Al finalizar los grupos tendrán que exponer y explicar el trabajo realizado. Por último el facilitador expondrá con mayor detalle el tema. El facilitador dará a conocer información general de manera clara y precisa sobre el compromiso organizacional normativo. Finalmente se les aplicará una pequeña encuesta de lo aprendido.</p> | <p>-Salón</p> <p>-Sillas</p> <p>-Pizarra</p> <p>-Plumones</p> <p>-Pelotas de plástico</p> <p>-Papelografos</p> <p>-Cartulinas de colores</p> | 50'    |

## Sesión 2. “Una buena comunicación es importante”

**Objetivo:** Mejorar la comunicación entre los colaboradores y los directivos de la organización.

| Actividades  | Objetivo   | Metodología   | Recursos   | Tiempo     |
|--|--|---|--|------------|
| <p>Bienvenida</p> <p>Recoger información acerca de la sesión anterior. Se dará la explicación del tema a tratar. Se realizará una dinámica. Luego se dará el desarrollo de la sesión y finalmente se realizará una pequeña evaluación.</p> | <p>-Mejorar la comunicación entre los colaboradores y los directivos de la organización.</p> <p>-Entender el proceso de una buena comunicación en una organización.</p> <p>-Evidenciar la importancia de comunicación entre los todos los colaboradores.</p> | <p>El facilitador preguntará de qué se trató la sesión anterior a algunos participantes.</p> <p>Dinámica: “Ideas Rápidas”, en el cual los participantes formarán un círculo y se elegirá al azar a algunos de los participantes para que puedan completar algunas oraciones como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El mejor proyecto en el que alguna vez trabajé fue...</li> <li>✓ Este año planeo...</li> <li>✓ Me considero una persona...</li> <li>✓ La empresa donde trabajo es...</li> </ul> <p>Desarrollo: Los participantes formarán grupos de 4 el cual elegirán a un líder por cada equipo. A cada líder se le hará entrega de cartulinas, cuadernos, libros, tijeras y plumones para construir un bloque más alto en 10 minutos. Se aumentara la dificultad dando la indicación que debe realizarlo en 5 minutos y finalmente cada líder debe exponer sus estrategias que tuvo con su equipo para construir este bloque. Finalmente Para el término de la Sesión N°2, se les entregará unas hojas bond con preguntas acerca de lo aprendido.</p> <p>Evaluación: Para el término de la Sesión N°2, se les entregará unas hojas bond con preguntas acerca de lo aprendido.</p> | <p>-Sillas</p> <p>-Cartulina</p> <p>-cuadernos</p> <p>-Libros</p> <p>-Tijeras</p> <p>-Plumones</p> <p>-Hojas</p> <p>Bond</p> <p>-Lapiceros</p> | <p>50'</p> |

### Sesión 3. “Motivación hacia el trabajo”

**Objetivo:** Brindar y contribuir con tácticas para el logro de la motivación intrínseca y extrínseca. A su vez mejorar las capacidades de los trabajadores.

| Actividades   | Objetivo   | Metodología  | Recursos  | Tiempo |
|---|--|--|---|--------|
| <p>Bienvenida</p> <p>Retroalimentación de la sesión anterior. Se dará la explicación del tema a tratar. Se realizará una dinámica. Luego se dará el desarrollo de la sesión y finalmente se realizará una pequeña evaluación.</p> | <p>-Brindar y contribuir con tácticas para el logro de la motivación intrínseca y extrínseca. A su vez mejorar las capacidades de los trabajadores.</p> <p>-Concientizar la importancia de la motivación hacia el trabajo.</p> <p>-Contribuir con una mayor autonomía en los trabajadores para motivar su trabajo.</p> | <p>El facilitador propondrá una lluvia de ideas acerca de la sesión anterior.</p> <p>Dinámica: El facilitador pondrá un lazo de un lado al otro del espacio, el lazo llegara a la altura de los hombros de la persona más alta o incluso más. Se formará dos equipos entre los participantes, se coloca un grupo a un lado del lazo y el otro al lado contrario. Cada uno de los miembros del pasarán al otro lado del lazo pero uno a uno, todos por encima del lazo y sin pisar una raya que estará marcada. Contarán con 10 minutos para que todos los integrantes del grupo pasen al otro lado. Gana el grupo que pase antes o que tenga mayor número de integrantes en el otro lado, y toda la dinámica debe hacerse en silencio.</p> <p>Desarrollo: Se formará 2 grupos en el cual cada miembro se les brindará hojas de colores para que realicen una lista de todas aquellas cosas de la empresa o de su labor en particular, que más disfruta. Luego se elegirá al azar a dos participantes para que puedan compartir lo escrito con los demás. Finalmente Se le entregará hojas con preguntas acerca de lo aprendido en esta sesión.</p> | <p>-Salón</p> <p>-Sillas</p> <p>-Lazo</p> <p>-Plumón</p> <p>-Hojas de colores</p> <p>-Lapiceros</p> | 50'    |



#### Sesión 4. “Conociendo a mi organización”

**Objetivo:** Fortalecer la misión, visión y valores de la organización.

| Actividades   | Objetivo  | Metodología  | Recursos   | Tiempo     |
|---|---|--|--|------------|
| <p>Bienvenida y resumen de la sesión N°3. Se dará la explicación del tema a tratar. Se realizará una dinámica. Luego se dará el desarrollo de la sesión y finalmente se realizará una pequeña evaluación.</p> | <p>-Fortalecer la misión, visión y valores de la organización.</p> <p>-Mantener el orgulloso de ser parte de la organización y ponerse la camiseta.</p> <p>-Sensibilización al cambio frente a los desafíos a los cuales se enfrenta la organización.</p> | <p>El facilitador pedirá a algunos de los participantes realicen un pequeño resumen de la sesión N°3.</p> <p>Dinámica: Los participantes deben formar una línea, ya sea de pie o sentados y el primer participante en línea debe susurrar una frase al oído de la siguiente persona en la línea. Cada participante hace lo mismo hasta que la última persona recibe el mensaje. El aspecto interesante de esta dinámica está en lo diferente que la historia pudo haber terminado en comparación a como se comenzó.</p> <p>Desarrollo: Se forma dos equipos de todos los participantes, luego se propondrá una serie de preguntas. Se le brindará 5 minutos en pensar la respuesta y después deberán ponerlas en común dentro de su equipo. Las preguntas serán:</p> <p>¿Qué piensas de la organización de la que perteneces?</p> <p>¿Que conoces de tu organización?</p> <p>¿Cuál es la misión y visión de la organización?</p> <p>¿Cuáles son los valores de la organización?</p> <p>¿Te sientes a gusto en la organización?</p> <p>Tras la primera discusión, se pedirá voluntarios para compartir los resultados con todos los asistentes.</p> <p>Evaluación: se les entregará una hoja de evaluación según lo aprendido en esta sesión.</p> | <p>-Sillas</p> <p>-Lapicero</p> <p>-Hojas bond</p> | <p>50'</p> |

### Sesión 5. “Participación e integración de los miembros de la organización”

**Objetivo:** Potenciar la participación como equipo y fortalecer los lazos con todos los trabajadores de la organización.

| Actividades   | Objetivo   | Metodología  | Recursos   | Tiempo |
|---|--|--|--|--------|
| Bienvenida y resumen de la sesión anterior. Se dará la explicación del tema a tratar. Se realizará una dinámica. Luego se dará el desarrollo de la sesión y finalmente se realizará una pequeña evaluación. | <p>-Potenciar la participación como equipo y fortalecer los lazos con todos los trabajadores de la organización.</p> <p>-Fomentar el trabajo y apoyo solidario entre todos los colaboradores de la organización.</p> <p>-Promover la integración social en los equipos de trabajo.</p> | <p>El facilitador hará unas preguntas acerca de la sesión anterior.</p> <p>Dinámica: Los participantes formarán un círculo y se cogerán las manos. El facilitador contará que el círculo funciona como un circuito eléctrico y que hay un alambre pelado. Entre todos, eligen quién funcionará como alambre pelado. Cuando ya se pusieron de acuerdo, se le pide al compañero que está fuera de la sala que entre. El facilitador de grupo le explica que el grupo es un circuito eléctrico y que en éste hay un alambre pelado. Deberán usar su ingenio para descubrir quién es.</p> <p>Desarrollo: Se formará equipos de 6 participantes, durante 6 minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el facilitador. Los equipos se reúnen y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el equipo tomará nota de las aportaciones, y en el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subequipo. Un líder de cada grupo expone en el aula común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subequipo serán sintetizados por el facilitador y anotados en la pizarra.</p> <p>Evaluación: se les hará de entrega de una hoja con preguntas acerca del tema tratado en esta sesión.</p> | <p>-Sillas</p> <p>-Hojas bond</p> <p>-Lapicero</p> <p>-Pizarra</p> | 50'    |

## Sesión 6. “La lealtad es importante para el logro de objetivos”

**Objetivo:** Proporcionar estrategias para generar lealtad del colaborador con su organización.

| Actividades  | Objetivo  | Metodología  | Recursos  | Tiempo |
|--|---|--|---|--------|
| <p>Bienvenida a los participantes y recordar la sesión anterior. Se dará la explicación del tema a tratar. Se realizará una dinámica. Luego se dará el desarrollo de la sesión y finalmente se realizará una pequeña evaluación.</p> | <p>-Proporcionar estrategias para generar lealtad del colaborador con su organización.</p> <p>-Potenciar fidelidad entre la organización y el trabajador para la orientación de un mismo objetivo.</p> <p>-Fomentar la toma de decisiones sobre la organización a los trabajadores.</p> | <p>El facilitador hará recordar la sesión anterior con la participación de los participantes.</p> <p>Dinámica: Se propone a los participantes una situación: “Un meteorito cae en el océano creando una ola gigante que deja sumergidos todos los continentes del planeta. Sin embargo, tú y otras cinco personas se encontraban sobrevolando en un globo aerostático. Después de unas horas, comienza a perder aire pero se fijan que había una isla. El mar está lleno de tiburones hambrientos y la única forma de que el globo llegue a la isla es tirar a uno de los ocupantes”. Se debe establecer un debate para decidir quién será el que abandone el globo. Cada uno de los participantes tiene un rol asignado: un sacerdote, una periodista de la prensa rosa, una enfermera, un asesor político, un profesor de educación primaria y una funcionaria del Instituto Nacional de Estadística. Se tiene que cumplir las premisas: son los únicos supervivientes y hay que asegurar la continuación de la especie; debe tomarse la decisión unánimemente; ninguno de los participantes puede abandonar voluntariamente el globo y todos deben exponer sus opiniones.</p> <p>Desarrollo: Se formara grupo de 2 participantes, cada grupo recibirá situaciones en donde tendrán que resolver. Como por ejemplo:</p> <p>¿Qué pasaría si un cliente te ofrece una mejor oferta laboral?</p> <p>¿Qué pasaría si un cliente te ofrece dinero por información privada de la empresa?</p> <p>¿Qué pasaría si tu compañero te induce a realizar actos en contra de la organización?</p> <p>Finalmente cada grupo tendrá que exponer sus respuestas, explicando las situaciones dadas.</p> <p>Evaluación: Se les entregará una encuesta con preguntas acerca de la sesión tratada.</p> | <p>-Hojas<br/>-Lapicero<br/>-Hojas bond<br/>-Sillas</p> | 50'    |

### Sesión 7. “Trabajo en equipo es la mejor opción”

**Objetivo:** Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo entre los trabajadores

| Actividades  | Objetivo   | Metodología   | Recursos                                   | Tiempo     |
|--|--|---|--|------------|
| <p>Bienvenida a los participantes, retomar la última sesión. Se dará la explicación del tema a tratar. Se realizará una dinámica. Luego se dará el desarrollo de la sesión y finalmente se realizará una pequeña evaluación.</p> | <p>-Concientizar sobre la importancia del trabajo en equipo y de la sinergia.</p> <p>-Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo entre los trabajadores</p> <p>-Conformar equipos de trabajo altamente productivos y que estén compenetrados con la efectividad y eficiencia para el logro de objetivos.</p> | <p>El facilitador mediante preguntas hará recordar la sesión anterior con la participación de los participantes.</p> <p>Dinámica: Los participantes se dividirán en parejas, uno de los miembros del dúo debe situarse dentro de un círculo. El participante que está fuera del círculo tiene que lanzarle pelotas pequeñas y el participante que está dentro deberá coger si salir de éste. La pareja que más pelotas consiga alcanzar será la ganadora del reto.</p> <p>Desarrollo: Cada participante debe escribir cinco fortalezas individuales en unas tarjetas y cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo en tarjetas de diferentes tipos. Luego se mezclan las tarjetas de todos y se analiza y compara el «equipo real» frente al «equipo ideal».</p> <p>Evaluación: El facilitador entregara una pequeña encuesta de preguntas acerca del tema tratado en esta sesión.</p> | <p>-Sillas<br/>-Tarjetas<br/>-Lapicero</p> | <p>50´</p> |

### Sesión 8. “Promoviendo un adecuado clima laboral”

**Objetivo:** Contribuir al mantenimiento del clima laboral para un óptimo trabajo.

| Actividades   | Objetivo   | Metodología  | Recursos                                | Tiempo     |
|---|--|--|---|------------|
| <p>Bienvenida y retomar la última sesión. Se dará la explicación del tema a tratar. Se realizará una dinámica. Luego se dará el desarrollo de la sesión y finalmente se realizará una pequeña evaluación.</p> | <p>-Contribuir al mantenimiento del clima laboral para un óptimo trabajo.</p> <p>-Mejorar el estado de satisfacción laboral de los colaboradores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los objetivos planteados.</p> | <p>El facilitador hará una breve explicación de la importancia del tema.</p> <p>Dinámica: Se les proporcionará a los trabajadores unas hojas en blanco en donde escribirán una palabra y el compañero tendrá que interpretar lo que intenta transmitir el otro. Al final se analizará lo que se quiso decir.</p> <p>Desarrollo: Para el desarrollo de esta actividad, se tendrá preparado una selección de preguntas acerca de los detalles de la empresa, como por ejemplo:</p> <p>¿Cuál es el nombre de la señora de limpieza?</p> <p>¿De qué color es la oficina del área de recursos humanos?</p> <p>¿Cómo se llama tu compañero de al lado?</p> <p>¿Cómo se llama el Gerente de la empresa?</p> <p>Se formará equipos de 2 participantes, en la cual cada uno de ellos, tendrán que responder las distintas preguntas.</p> <p>Evaluación: Se les entregará una encuesta con preguntas acerca del tema tratado en esta sesión.</p> | <p>-Sillas<br/>-Hojas<br/>-Lapicero</p> | <p>50'</p> |

## Referencias Bibliográficas

- ✓ Aon Hewit Corporation (2015) Tendencias globales del compromiso de los empleados 2015. Recuperado de: <http://www.aon.com/ecuador/attachments/engagement2015.pdf>
- ✓ Arciniega, L. M. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? . *Dirección Estratégica, La revista de negocios del ITAM :Mexico*, 21-23.
- ✓ Arciniega, L. M., & Gonzales, L. (2002). Valores personales y valores corporativos percibidos: Una aproximación empírica. *Revista de Psicología Social Aplicada : España*, 41-59.
- ✓ Arebaiza, L. (6 de febrero de 2017). Compromiso Laboral. *Diario El peruano : Peru*, págs. 1-1.
- ✓ Arias, F. (2001). Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista de Contaduría y Administración: Mexico*, 1-1.
- ✓ Arias, G. (1998). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Mexico: Trillas.
- ✓ Arroyo, G. (23 de junio de 2016). Siete de cada diez trabajadores están insatisfechos con su trabajo. *Diario El mundo: España*, págs. 1-1.
- ✓ Bayona, C., & Goñi, S. (2007). } Bayona, C. & Goñi, S. (2007). Compromiso organizacional: Implicaciones de la gestión estratégica para los recursos humanos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 139-149.
- ✓ Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 32-40.

- ✓ Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones. Mexico*, 25-43.
- ✓ Blanco, M., & Castro , P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu : Bolivia*, 215-233.
- ✓ Böhrt R. et all (2014) "Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. Tesis de Postgrado. Universidad católica boliviana san pablo, Bolivia.
- ✓ Buchanan, B. (1974). Government managers, business executives and organizational commitmen. *Public Administration review*, 347-349.
- ✓ Dankhe, G. L. (1976). Investigación y comunicación, en C. Fernández-Collado C. y Dankhe, G. (Eds.): "La comunicación humana: ciencia social". México: McGraw Hill
- ✓ Córdoba, C. (2005). Compromiso Organizacional en Empleados Contratados por Empresas de Empleo Temporal. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- ✓ Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Claire Rocha, M., & Böhrt Pelaez, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Revista Ajayu: Bolivia*, 1-1.
- ✓ Coopey, J. (1995). Managerial culture and the stillbirth of organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 56-76.
- ✓ Cruz, P. (2016) "Compromiso organizacional y su relación con la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de

Sánchez Carrión”. Tesis de pregrado. Universidad cesar vallejo. Trujillo, Perú.

- ✓ Demo, G. (2003). Comprometimento no trabalho: uma sintese do estado da arte e uma revisao da producao nacional. *Revista de Psicologia : organizações e trabalho*, 185-203.
- ✓ Diaz Bretones, F., & Montalbán Peregrín, M. (2004). Díaz Bretones, F El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral . *Psicologia de las organizaciones: Madrid*, 125-166.
- ✓ Domenech, J. (2000). *Trade Marketing*. Madrid: Editorial Esisc.
- ✓ Dunham, R. B., & Grube, J. A. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 370-380.
- ✓ Engage for Succes (2014) “The evidence: wellbeing and employee engagement, Rein Undo. Recuperado de: <http://engageforsuccess.org/our-vision-aims-and-activity>
- ✓ Eszequiel, A. (1986). *Hacia una pedagogía autogestionaria*. Buenos Aires: Humanista.
- ✓ Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service and culture . San Francisco: Jossey-Bass.
- ✓ Greenberg, J., & Baron, R. A. (1995). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- ✓ Hatum, A. (7 de Setiembre de 2014). *La Nación*. Obtenido de La falta de compromiso tiene un alto costo para todas las empresas: <http://www.lanacion.com.ar/1725332-la-falta-de-compromiso-tiene-un-alto-costo-para-todas-las-empresas>
- ✓ Hellriegel, C., & Colbs, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.



- ✓ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003) Metodología de la investigación. México: McGraw Hill
- ✓ Huete, A. (4 de marzo de 2016). *Talentier*. Obtenido de <http://blog.talentier.com/compromiso-el-secreto-que-diferencia-las-empresas-mas-competitivas>
- ✓ Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento del profesional con talento al talento organizativo*. London: Ed Prentice Hall Financial Times.
- ✓ Jiménez, A. et all (2009) “Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en una empresa de servicios”. Tesis de postgrado. Universidad estadual de maringa, Brasil.
- ✓ Katz, D., & Khan , R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- ✓ Lagomarsino, R. (2003). Compromiso Organizacional. *Revista de Antiguos Alumnos*, 79-83.
- ✓ Leiter, M. P., & Maslach, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal* . San Francisco: Jossey Bass.
- ✓ Lira, J. (2015 de noviembre de 2015). el 87% de las empresas considera que la falta del compromiso laboral es su principal problema. *Diario Gestión : Peru*, págs. 1-1.
- ✓ Loli, A. (2006) “Compromiso organizacional en los trabajadores de una Universidad pública de lima y su relación con algunas variable demográficas” Universidad nacional mayor de san Marcos. Tesis de postgrado.Lima, Perú.
- ✓ Loli, A. & Cuba E. (2007) “Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias”. Universidad nacional mayor de san marcos. Tesis de postgrado. Lima, Perú.
- ✓ López, J. (1999). *Procesos de Investigación*. Caracas: Panapo.

- ✓ Maldonado, V. (18 de junio de 2012). Justicia y Compromiso organizacional. *Diario el mundo: Venezuela*, págs. 1-1.
- ✓ Mamani A. (2016) "Compromiso organizacional y satisfacción laboral en profesores de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa 2015. Tesis de pregrado. Universidad peruana unión. Juliaca, Perú.
- ✓ Martinez, E. (2007). Aplicación del Proceso de Análisis Jerárquico en la Selección de la Localización de una Pyme. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 523-541.
- ✓ Martinez, P., & Garcia, G. (30 de Marzo de 2016). *Barómetro del Compromiso, 2015*. Obtenido de Tatum: [http://www.tatum.es/wp-content/uploads/2016/05/comp\\_tat\\_15.pdf](http://www.tatum.es/wp-content/uploads/2016/05/comp_tat_15.pdf).
- ✓ Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- ✓ Mcdonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). *"The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff"*, *Leadership & Organization Development Journal*. Reino Unido: Emerald insigth Publishing.
- ✓ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. London: Human Resource Management.
- ✓ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252-276.
- ✓ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage publications.
- ✓ Meyer, J. P., Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology. Recuperado de:

<http://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>

- ✓ Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 299-326.
- ✓ Mirabent, G. (1990). Aquí, talleres pedagógicos. *Pedagogía cubana*, 15.
- ✓ Miroquezada, F., & Berckermeyer, F. (16 de diciembre de 2009). El 78 % de los trabajadores peruanos confeso haber sufrido estres laboral. *Diario El comercio : Perú*, págs. 1-1.
- ✓ Monday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- ✓ Monday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- ✓ Mooney, J. D. (1947). *The principles of organizations*. New York: Harper.
- ✓ Montgómer, W. et all (2015) “Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana” Universidad nacional mayor de san marcos. Tesis de Postgrado. Lima, Perú.
- ✓ Montoya E. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Tesis de Pregrado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.
- ✓ O’Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on pro-social behavior. *Journal of applied psychology*,, 492-499.
- ✓ Organización Internacional del Trabajo. (10 de Octubre de 2010). Estudio de la salud mental en el trabajo en Alemania, Estados Unidos, Finlandia, Polonia y Reino Unido. Ginebra, Suiza.

- ✓ Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- ✓ Peña, M. et al (2017) "El compromiso organizacional de los trabajadores en pequeñas empresas". Tesis de Postgrado. Universidad Autónoma de Coahuila. México.
- ✓ Porter, L., Steers, L., Monday, R., & Boulain, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- ✓ Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 465-476.
- ✓ Ríos, M. et al (2010) "El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes". Tesis de postgrado. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- ✓ Rivera, O. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas. Tesis de Postgrado. Pontifica Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- ✓ Robbins, S. (1988). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Estados unidos: Prentice Hall.
- ✓ Ruiz, J. (2013). El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*, 67 86.
- ✓ Santesmases, M. (1999). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- ✓ Simon, H. A. (1952). Comments on the theory of organization. *American Political Science Review*, 1130-1139.
- ✓ Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *La nueva gestión organizacional*, 5 - 9.

- ✓ Sociedad Chilena de gestión de personas (2014) Prácticas de Calidad de Vida que están haciendo las empresas chilenas para retener a sus colaboradores más allá del dinero. Recuperado de: <https://goo.gl/uUCZqZ>
- ✓ Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1993). The culture of work organizations. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- ✓ Vallejos LI. (2014) “la Cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores en la municipalidad del centro poblado de Miramar en el 2014”. Tesis de pregrado. Universidad nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- ✓ Varona, M. F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Dialogos de la comunicación*, 68-77.
- ✓ Vicuña, S. D. (2012). *El plan estrategico en la práctica*. Madrid: Editorial Esisc.
- ✓ Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad, Esbozo de Sociología Comprensiva*. España: Fondo de cultura económica.

## ANEXOS:

### Anexo 1 – Matriz de Consistencia

| PROBLEMA DE INVESTIGACION   | OBJETIVOS  | VARIABLES  | TIPO DE INVESTIGACION                                 | INSTRUMENTOS DE EVALUACION   |
|---|--|--|---|--|
| <b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>   | <b>OBJETIVO GENERAL</b>  | <b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>                    | <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b><br>Descriptiva simple | Escala del compromiso organizacional (ECO) Meyer y Allen 1991, adaptado a Lima - Perú por Montoya (2014) |
| ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa de trade marketing en San Borja en el 2017? | Determinar el nivel compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa de trade marketing en san Borja en el 2017  | Compromiso Organizacional                        | <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b><br>Aplicada             |  |
| <b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b>   | <b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>   | <b>DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b> | <b>DISEÑO:</b>  |  |
| 1. ¿Cuál es el nivel compromiso afectivo en los trabajadores de una empresa de trade marketing en san Borja en el 2017?       | Determinar el nivel compromiso afectivo en los trabajadores de una empresa de trade marketing en san Borja en el 2017.       | Compromiso organizacional afectivo               | M → O   |  |
| 2. ¿Cuál es el nivel compromiso normativo en los trabajadores de una empresa de trade marketing en san Borja en el 2017?      | Determinar el nivel compromiso normativo en los trabajadores de una empresa de trade marketing en san Borja en el 2017.      | Compromiso organizacional normativo              |   |  |
| 3. ¿Cuál es el nivel compromiso de continuidad en los trabajadores de una empresa de trade marketing en san Borja en el 2017? | Determinar el nivel compromiso de continuidad en los trabajadores de una empresa de trade marketing en san Borja en el 2017. | Compromiso organizacional de continuidad         |   |  |

## Anexo 2. Carta emitida por la Universidad



**Universidad**  
**Inca Garcilaso de la Vega**  
**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 27 de octubre del 2017


Carta N° 2978-2017-DFPTS

Señor  
**MOISES BALLARTE**  
**GERENTE ADMINISTRATIVO**  
**A POM GROUP S.A.C.**  
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Angie Margarita PAREDES RAMIREZ**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 05-003173-8, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,



Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS  
Decano (e)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/erh  
Id. 763489

Av. Petit Thouars 248, Lima  
Teléfonos: 4331615 / 433 2795 Anexo: 3304  
E-mail: psic-soc@uigv.edu.pe

FACULTAD DE  
PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

### Anexo 3. Carta de respuesta a la universidad



**POM GROUP S.A.C.**

Lima, 03 de noviembre del 2017

**Dr.  
RAMIRO GOMEZ SALAS  
Decano de la Facultad de Psicología y Trabajo social  
Universidad Inca Garcilaso de la Vega  
Presente.-**

Es grato dirigirme a Ud. en la oportunidad de responder a la solicitud que nos enviaron mediante la carta N°2978-2017-DFPTS, lo cual la señorita Angie Paredes Ramírez, ha sido aceptada por nuestra empresa para realizar una muestra representativa de investigación para la obtención de su Título profesional.

Esperando que nuestro aporte sea de gran utilidad para su Institución me suscribo de Ud.

Atentamente.

Moisés Ballarte

**Gerente Administrativo**

Av. Javier Prado Este N° 3040 – Ofic 503 – San Borja – Lima – Perú  
Teléfonos: 434-5562 / 435 8247



## Anexo 4. Instrumento

### CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su EMPRESA. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases. **Marque con una (X)** según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: **(1): En Total desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; (4): De acuerdo; (5): En total de acuerdo.**

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.-Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.-Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.-Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.-Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.-Me siento como parte de una familia a esta empresa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.-Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.-Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.-Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.-La empresa donde trabajo merece mi lealtad.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.-Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.-Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.-Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.-Creo que le debo mucho a esta empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |